华章经管
HZ BOOKS

可设计的增长

管理者的思维设计工具箱

Designing for Growth
A Design Thinking Tool Kit for Managers

[美] 珍妮·丽迪卡（Jeanne Liedtka）
蒂姆·奥格尔维（Tim Ogilvie） 著
林琳 译



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM



可设计的增长

管理者的思维设计工具箱

Designing for Growth

A Design Thinking Tool Kit for Managers

[美] 珍妮·丽迪卡（Jeanne Liedtka）
蒂姆·奥格尔维（Tim Ogilvie） 著
林琳 译



机械工业出版社
China Machine Press

版权信息

COPYRIGHT

书名：可设计的增长：管理者的思维设计工具箱

作者：【美】珍妮·丽迪卡

出版社：机械工业出版社·北京华章图文信息有限公司

出版时间：2016年9月

ISBN：9787111546719

本书由北京华章图文信息有限公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

译者序

很高兴有机会翻译并向大家介绍这本《可设计的增长》，这是一本有关商业创新的具有实践性的书籍。作者并没有教条化地宣扬创新的重大意义，或者简单地枚举道听途说的创新案例，而是实实在在地给了我们一套有可再现性和实用价值的工具。读者可以根据自己面对的环境，一步一步地套用这些工具，实现创新。

这里的设计，并非指具体物品的设计，而是指能够运用商业创新的思维方法，即设计思维。为了让大家更好地理解设计思维，作者用管理者们更为熟悉的MBA式的“商业思维”与本书提出的“设计思维”进行了对比，解释了两者的不同之处。

“商业思维”与“设计思维”的核心价值观和基本假设都不一样。第一，这里的核心价值观是指看待混乱与秩序的态度。习惯于商业思维的管理者拒绝或清除不确定性，追求确定性；设计思维者则乐于与模糊和不确定性共处，并从中获得滋养。第二，商业思维的基本假设是合理性和客观性，这套思维方式中存在“真相”，对于最后给出的答案有“对”或“错”的评判标准；而设计思维的基本假设以及决策驱动建立在纷繁复杂的经验之上，将真实客观视为幻象。世界上只存在主观的“真相”，而答案也只能是“更好的”或“更糟的”。

作者并非要得出设计思维高于商业思维一头的结论，而是在变化越来越快、不确定性越来越高的商业世界中，我们需要新的思维方

式。这种新的思维方式并不直接创造价值，只是让我们看到更多的可能性。让这些可能性成为现实的恰恰是商业思维，只有通过谨慎分析，管理者才能确保战略投资方向和结果，降低风险。我们可以看到在作者的头脑里，这两者之间并不矛盾。

第1章中，对于同样一个商业问题："一家消费品行业的领军企业，应该如何认识接下来的十年中零售市场可能发生的变化，并采取措施应对？"一组商业思维与一组设计思维的不同对应方法更加具象地体现了两者的差异。设计思维更多地运用文化人类学和心理学的手法将焦点转回到人本身，将在商业思维中被高度抽象的市场细分还原成一个个有血有肉富于情感的个体，以高度的同理心设身处地地思考这些个体可能面对的问题，寻找商业与人性新的结合点。

但是对于习惯了商业思维的管理者来说，这种新的思维范式无疑是雾里看花。若将商业思维认为是有确定性的静态分析，设计则更像一个挑战不确定性的动态过程。正因为这样，高度结构化的过程才变得至关重要。作者这样解释，"让设计者们能够如此与众不同地拥抱不确定性的并不是勇气，而是他们对过程的信心"。这里的过程就是本书提供的四个问题和十种工具的结构性设计思维过程。

实践设计思维并不要求你拥有设计专业背景。事实上本书中给出的大量案例也都是由半路出家的思维设计者完成的项目。在这些设计思维过程中，作者给出了各种提示，比如，在开始一个创新项目之前需要花费大量时间做详尽的调查以真正把握现状，这样你才能辨识需要解决的真正问题或机会是什么。另外，有别于大家熟悉的天马行空式的头脑风暴讨论，作者提出头脑风暴需要周密的设计才能避免一地鸡毛的结果。总之，对作者来说创新绝不等同于拍脑袋。第2章中，作者给出了使创新成为可能的设计思维全景图，说明了各个过程和工具的关系，大家可以将其作为总纲来理解。

最后，谈一下国内的运用。本书的假想读者是美国的管理者，作者的意图更注重于告诉读者“商业思维”和“设计思维”的区别，让“商业思维者”走进“设计思维”。而在国内，情况则有所不同。首先，严谨的商业分析思维的训练并未完全普及；其次，设计思维在核心价值观和基本假设上与东方的思维方式有相近之处，我们对设计思维相对并不排斥。而对国内读者来说，可以从本书中获益的，我认为恰恰是这套结构化的创新问题解决方法。

在解决组织问题的行动学习项目中，我深刻感受到中国文化中有一种大而化之的东西，对形而下的方法论重视不足。而将意象转化为具象，保证群策群力将事情落地，需要的正是一些科学的方法。因此我也不断尝试探索一些能够提供可重复性的方法论和工具，并运用到项目中。这本书就是这种探索的一部分，另外我在不久前翻译的《打破思维里的框：激发创造力只需五步》也是创新的方法论，读者可以参考。

时间仓促，翻译中难免存在一些问题，还请读者批评指正，也希望这套思维工具和方法能给大家一些实在的帮助。读者可以通过linlin@fuji.waseda.jp联系我，欢迎提出关于本书以及解决问题方法论和工具的意见。

林琳

上海

鸣谢

衷心感谢弗吉尼亚大学的达顿商学院（Darden School of Business）和巴顿研究所（Batten Institute），是它们无私地帮助我们组成团队，并在过程中每时每刻都给予我们大力的支持。我们要特别感谢罗伯特·布鲁纳院长和巴顿研究所的管理总监伊丽莎白·哈罗伦，依靠他们提供的资源和时间，珍妮和蒂姆才能完成这个项目。感谢大卫·纽柯克，他一直给予我们鼓励，告诉我们努力将会被读者认可。

感谢我们值得信赖的编辑艾米·哈利迪，她对整个项目进度的控制近乎完美。我们感谢她的坚持不懈、耐心和无私的建议。她堪称实践中的管理者们的坚强后盾。这本书能获得管理者们的共鸣，是和她的努力分不开的。

我们团队中另外的重要成员是蒂姆的优秀同事。八年前，他与人合作创立一家创新战略咨询公司——Peer Insight，珍妮·林恩·卡奇洛随即加入了这个公司并成为其第一位设计师，这也是她的第一份工作。今天她已成为设计专家，这本书中的所有重要设计概念都来自于她的贡献。也是由于她的坚持，本书在编写的过程中才变得越来越简明扼要。

感谢哥伦比亚大学出版社的迈尔斯·汤普森与布里奇特·弗兰纳里，在本书的出版过程中，一直为我们提供有益的建议和支持。本书

的设计由视觉天才丹尼尔·隆巴尔迪完成，普瑞提·拉什米那拉亚南也在此过程中提供了很大的帮助。

珍妮的话

首先感谢我的合著伙伴蒂姆。当我看到完成的书稿时，感觉相比铺满了文字、缺乏想象力的初稿来说进步了很多，这都是我们团队协作的成果，也衷心感谢老天给我一个这样好的机会将蒂姆邀请到达顿商学院。回首启动这个项目的时候，若是没有这样一位深谙设计的伙伴，我便不可能如此深入地进入设计的世界。蒂姆不但具有卓越的可视化才能，还为此付出了艰辛的努力——他提供了故事、工具、超群的幽默感、智慧和坚持。最重要的是他具有的那种与生俱来的才能，能够恰如其分地展示出设计主题的重要性以及设计思维的每一步，并且将此与传统商业思维结合起来。对于我来说，这本书本身就是商业和设计合作的完美案例。

我也想感谢达顿商学院的同事和朋友们。正是他们的存在，让我在这20多年中把这所学院当作自己的家，我们亲如一家。对我来说，所有在你们身上学到的东西都是弥足珍贵的。还有最强四人组（艾德·弗里曼、亚历克·霍尼曼、杰克和卡罗尔·韦伯）让我对探索人性与商业结合的方式深深着迷。他们都是我的老师。

在充满智慧和条理性的凯伦·马莎曼的帮助下，我在达顿商学院的生活变得精彩万分。安德鲁·金从来都有求必应，艾德·赫斯也一直积极鼓舞我，我正希望将他引荐到达顿商学院。林恩·伊莎贝拉和苏珊·查普林斯基将成为MFL，这也是一件有意思的事情。最后感谢所有和我一起奋斗的达顿商学院的学生们，我从他们身上学到的要比我教给他们的多得多。

另外，还有一群卓越的意见领袖，他们手把手教给我最经典的设计战略：罗杰·马丁一直在为我引导方向，安吉拉·梅耶从来没有责备

我的无知，还有南森·史卓夫、希瑟·弗雷泽、莫林·瑟斯顿，他们不断提高我的品位。

私人方面，我想感谢温暖的大家庭（他们始终让我保持谦虚）和亲爱的老朋友们（他们让我保持理智）。特别感谢我的姐姐简，她在我人生的30多年光阴里一直给予我无限的支持和鼓舞。

最后，谢谢萨尔斯——我遇到的最富有勇气和创意的思想者，也感谢你——塔克·贝尔！

蒂姆的话

对于一个同时身兼丈夫、父亲和朋友等多种角色的咨询顾问来说，抽时间撰写一本书不是一件简单的事情。我想首先感谢合著本书的伙伴——珍妮·丽迪卡。如果你认识珍妮，你就知道用“自然的力量”一词来形容她并不言过其实。她拥有高超的智力和充沛的精力，这两者在她身上完美结合。这本书的基本设想和设计来自于珍妮，我只是追随她。撰写本书的过程中我们无穷尽的鼓舞的力量来自于何处？她是这种力量的源泉——自然如同呼吸一样，这种力量在她身上流淌。

最初，撰写书稿与完成工作这两件事似乎很难共存，必须有人管理公司。我的合伙人戈登·胡伊不仅为我分担了工作，还给予我巨大的鼓舞——当珍妮邀请我参加这个项目而我犹豫不决时，戈登坚持我应该接受。项目开始几个月后，我的父亲患病了。考虑到对珍妮与艾米的公平性，我曾经打算退出，而父亲的建议是“绝对不要”。现在他已经痊愈，而这本书也终得问世。

珍妮·瑞伊是我的另一位合伙人，也是公司的共同创建者。在我参与撰写本书的过程中也帮助我分担了工作的压力，让公司运转顺畅。十年前全球经济衰退的时候，珍妮就建议我从事服务创新，这个建议一直在影响我的人生。她从来不知道我是多么热爱她和她的建议。

我们公司的其他成员也做出了极大的贡献，包括卡蒂·沃特森、金伯莉·坎贝尔、卡尔·富奇、巴·杜威、杰米·马什、科林·哈德逊和克莉丝汀·曼特波罗斯，他们是故事素材的提供者、初稿的阅读者，还分享给我们不少事实和数据。

我是如何找到撰写本书的这些素材的呢？回想过去的八年时间里，我的背后始终有一些与我分享希望和挑战的客户，他们邀请我与他们一起工作。不到十年的时光里，我从一个天真的冒险者成长为一个有志向的专业人士。帮助我实现这种转变的客户包括西门子（Siemens）的马克·哈丁，美国退休者协会（AARP）的黛安·泰和里克·鲍尔斯，哈特福德金融机构（The Hartford）的杰奎琳·萨杰·克劳斯和戴夫·皮克，约克公司（York）的艾琳·坎贝尔和鲍勃·罗素，宝洁公司（P&G）的克劳迪娅·科奇卡和辛迪·特里普，国富浩华（Crowe Horwath）的戴夫·贾勒特和史蒂夫·乔西，贝洱集团（Behr）的黛尔·麦金泰尔，麦当劳（McDonald’s）的麦罗迪·罗伯茨和丹尼斯·韦伊，CSC的莱姆·拉舍，惠普公司（Hewlett-Packard）的山姆·卢森特、黛比·马瑟和盖尔纳·巴顿，辉瑞制药（Pfizer）的劳里·基恩·考切尔，芬兰国家技术创新局（Tekes）的彼得·韦斯特斯特拉勒和蒂娜·泰尼恩·阿霍宁，喜达屋酒店集团（Starwood Hotels）的斯科特·威廉姆斯，必能宝公司（Pitney Bowes）的奥斯丁·亨德森，贺曼公司（Hallmark）的卡比·麦克丹尼尔，天弘集团（Celestica）的安迪·温斯洛。我得到这些人慷慨无私的援助。

较之我原来所在的战略咨询领域，创新领域有一个特点，那就是每个人都愿意与别人交流。我必须感谢一群愿意与我共享智慧成果的专业团队专家。为了尽可能简短，我首先感谢德布林公司（Doblin）的拉里·基利，艾迪欧（IDEO）的共同创始人之一迈克·纳托尔。我从他们那里学到很多。另外，江普（Jump）的德富·帕特奈科，要素公

司（Essential）的斯科特·施特罗普凯和比尔·哈特曼，卡内基–梅隆大学（CMU）现供职于微软的谢莉·埃文森，创新管理者协会（The Association of Innovation Managers）的斯坦·盖瑞什凯维奇也给了我很多真知灼见。斯坦同时也是我见过的最有天分的导师之一。

除了导师的帮助，让人坚持完成一个有挑战性的项目的动力是伙伴的鼓励。卡特·格里芬使我相信写一本书是一件非常有价值的事情。事实上他对我的帮助远超于此：大约十年前，卡特就曾指导过我如何与他人合作。同样鼓励我的还有马克·斯泰因（你会看到他的名字出现在第三部分关于博睿公司的故事中）。马克是我能想象到的最出色、富有才华、勇气出众，并且善于照顾他人的人之一。沿着波托马克河一起跑步的时候，科特·奥格尔维给了我很多书稿编辑方面的建议，他也是我认识25年的登山伙伴，是我的好兄弟，是让我经常能保持快乐和斗志的原因。

如果你还记得，我曾提到我另外一个身份是丈夫。我的妻子卡罗琳·奥尔特曼是一位出类拔萃的跨界思想家。她毕业于哥伦比亚大学商学院，同时拥有一份独奏音乐家的演艺事业。我参与这个项目之初，她就预计到需要为此付出的时间和心血，而当时我还只是有一个懵懂的认识。作为艺术家的卡罗琳帮助我培养了设计思维，在棘手的章节中提供了新的想法，而作为MBA的卡罗琳又对这些想法提出了具有深刻洞见的建议。她兼容并包的广阔思维也让我更加深信设计思维这个命题的无限可能性。我希望读者也能在本书中看到这些可能性的光辉。

珍妮·丽迪卡与蒂姆·奥格尔维

于夏洛茨维尔和弗吉尼亚州亚历山大市

2010年12月

第一部分
何为设计思维？如何进行设计思维

第1章
为何需要设计

每位管理者都需要设计。离开了设计，企业的成长就是无源之水。设计到底是什么？苹果公司创新服务团队的蒂姆·布伦南描绘了图1-1，诠释了他对设计的定义。

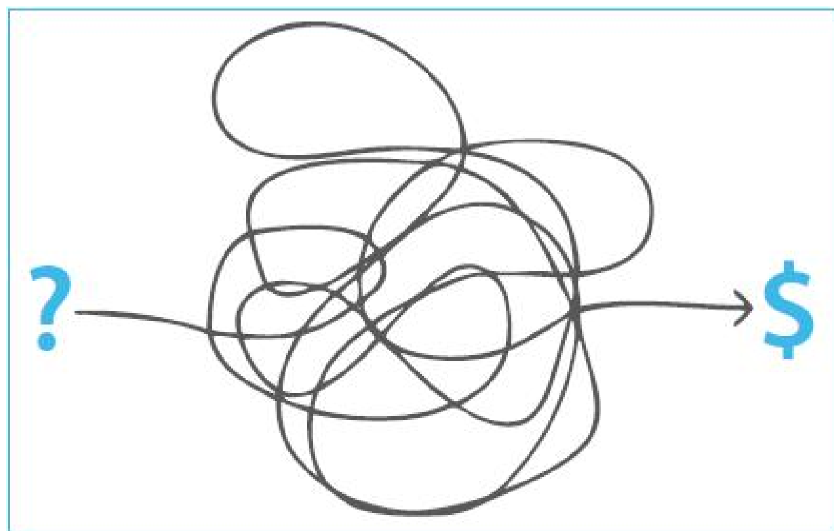


图 1-1

设计这个充满奇思的词语，代表着一种彻头彻尾的魔术，是一个不可捉摸的谜团，一个只有勇士和智者到达过的神秘的无人区。它蔑视一切循规蹈矩的过程，帮助我们探索各种未知的领域。当然，我们

都希望找到自己行业中如同iPod一般划时代的产品，而很少有人，尤其是商务人士，能够突破自己的界限，释放出这种创新和成长的活力。所以我们会放弃努力，回到各种精算表格和市场调查的资料堆中去，希望通过这些常见的方法找到下一个划时代的新产品。

但是不要被苹果公司对设计的看法所禁锢，设计有很多种不同的定义。我们即将要在这本书中讨论的设计思维更加类似于桃乐丝的红宝石鞋[1]，而不是魔术棒。红宝石鞋已经给了你神奇的力量，接下来只需要学会如何使用这种力量：在任何组织中找出一位负责革新方面工作，并一直在尝试设计思维实践的领导者。

如果你是一位管理者，请挽起袖子准备进入工作状态。事实上，设计思维是一条通向问题解决的体系化路径。以客户为起点的同时，还要求管理者为客户创造更美好的未来。最初，我们很可能不得要领，但设计思维并不要求什么超自然的能力，我们甚至在家里就可以锻炼自己在这方面的能力。

设计的时代已经到来。

我们认为，这些年来，人们对设计思维的兴趣已经远远超出对于充满设计感的苹果公司产品本身的兴趣。我们梦想得到一个新的设计思维工具箱。在效率最大化和业务流程重组方面的努力基本也到头儿了。现在，我们需要更高层次的竞争。互联网和网络化时代的到来使得知识的获取变得越来越便利，我们获得创新的洞见来源也越来越多：几乎每天都能听到关于人类大脑认知研究的新进展，了解到不同的认知模式以及它们在不同的环境中所起的作用。此外，即时贴和白板等这些设计工具也已经相当简易和普及。

戴夫·贾勒特

戴夫·贾勒特是一位设计思维者，注册会计师和税务师——这种

混搭让你看不懂吗？

第一次遇到担任美国最大的会计事务所之一国富浩华合伙人职务的戴夫·贾勒特时，他很可能会问你是否知道“如何在注册会计师事务所成为合伙人”的笑话。他面无表情地自问自答道：“因为你不可能找到更好的工作。”

戴夫1975年加入国富浩华，从事审计师和税务专家的工作整整20年。在过去的10年中，他带领一个团队从事开发关于强化生产能力、市场认可度、销售额和盈利率的解决方案。他完全理解你的感受。

“设计思维这个词会吓到大家，因为我们普通人完全不熟悉这种思考技能。提到设计，你会立即想到时尚，我的脑海中则会浮现出一些过于个性而无法搭配的奇装异服。但我们的设计思维指的是创造出消费者真正想买的东西。”

如同全面质量管理（TQM）在质量控制领域中起到的关键作用一样，设计思维也在可持续成长和革新领域扮演着重要的角色——把工具和流程交给管理者，帮助他们将理想转变为现实。

我们是否能够或者应该传授给管理者们认知设计的方法，这在设计者圈内是一个颇具争议的主题。这个争议的要点在于你如何定义“设计”这个关键词。设计者对传授管理者设计任何东西这件事并不以为然，或者说他们认为这件事近乎荒诞。他们不仅强调自己曾接受多年设计专业训练，还提出另外一项疑虑：如果任由管理者以设计者自居，最终不但会导致职业设计者工作成果品质下降，还会影响到职业设计者的存在价值。他们的顾虑不无道理，我们认为化解这个顾虑的方法就是将设计与设计思维区分开来。

有才能的设计者会把对美的感受与形象化、对象特征和模式识别糅合在一起，他们在这方面的功力远超（包括管理者在内的）常人。

而在开发商业机会的时候，需要的才能不是天分也不是训练，而是成体系的解决问题的方法。所以我们要做的就是：定义何为设计思维，并将之分享给管理者。

和其他任何过程一样，各种拥有不同天分和能力的人都在用自己的方式实践设计思维。很难想象普通的管理者能摇身一变成为苹果公司的首席设计师乔纳森·伊夫[2]那样的创意达人。你所在城市的职业网球选手晋级到塞琳娜·威廉姆斯[3]水准的可能性也很渺茫。但是你们能否做得更好？答案是肯定的。将本书中的方法付诸实施，我们保证你公司里的乔纳森·伊夫会越来越多，更重要的是你将会获得一个新的工具箱，并更加从容地面对成长的挑战。

本书的目标是将“设计”这个抽象的概念转变为能够服务于日常工作的具体工具，进而开发管理者的设计思维能力。我们从商业的角度，以符合商业表达的方式来翻译设计这个词语，解密设计思维与利润增长之间的关系，介绍一个结构化的过程（包括简单的项目管理方面的内容），教给你将设计思维与传统的商业思维完美结合的十种工具，提高你获取利润增长的能力。在这个过程中，我们将会向你介绍更多戴夫·贾勒特这样，没有受过设计的专业训练，但使用设计思维的方法在自己的组织中实现了创新和成长的人。比如，克里斯蒂·朱伯，一个对设计抱有巨大热情的护士；黛安·泰，本科学习政治科学后进修MBA课程的学生，MBA在读期间参与美国退休者协会（American Association of Retired Persons）的项目，她鼓励年轻人学习如何更好地管理自己的财富，并帮助婴儿潮世代的老年人如何面对成年子女被解雇的困境。这些管理者都掌握了设计思维的方法。那么，让我们现在也穿上红宝石鞋，开始我们的设计思维之旅吧。

如果管理者像设计者那样思考，会发生什么

先别操之过急。我们可以先来思考一下：如果管理者能像设计者那样思考，情况会发生什么变化？这里有三个词语：同理心、发明、交互。

设计始于同理心，要求我们深入理解设计对象。能像设计者那样思考的管理者会设身处地地为客户着想。当然“客户中心”这个词大家并不陌生，但我们在这里谈及的同理心则是一个更加深刻、更加私人化的概念。具体来说是把客户看作“面对具体问题的有血有肉的人”，而不只是构成销售业绩的某个抽象的细分人群或是人口统计学上关于年龄、收入和婚姻状况的冷冰冰的数字。我们需要深刻领悟和理解他们的情感以及他们在物质和心理上“合理的”需求。演员斯蒂芬·弗雷采访苹果公司的首席设计师乔纳森·伊夫，了解最新产品的有关情况之后，在2010年4月的《时代周刊》上发表了以下文章：

“作为人类，支配我们第一反应的不是计算而是感觉。我们真的需要好好想一想这件事情。伊夫和他的团队理解如果你的口袋或者手里一直有一个物件，那么你会舍不下这个物件，你会赋予它温度和感情。这就是我们人类。”

伟大的设计灵感背后，设计者们抓住的往往是人的真实情感。商业状态中最糟糕的因素之一是我们经常满足于平庸。我们甚至不曾试图在情感层面鼓励我们的客户或者员工，更不用说激发他们的热情。伟大的设计者与平凡的设计者之间的区别是前者会展示给我们一些更了不起的东西。

请思考旧金山海湾大桥与金门大桥之间有何区别？海湾大桥提供的是一种跨过水面的物理连接，金门大桥当然具备这种属性，但除此之外金门大桥还是个有象征意义并且朗朗上口的名字。如同悉尼歌剧院代表着其所在的这块土地一样，它们都已经成为一种象征。我们的

商业发明中有多少如此具有吸引力的东西呢？恐怕少之又少。

设计也是一种发明过程，能像设计者那样思考的管理者会将自己视为创造者。在讨论管理的“艺术和科学”两面性之时，我们经常把更多的注意力放到科学的那部分。严肃对待设计这件事，意味着注意到科学家的所作所为与设计者和成长领袖的所作所为之间的区别。科学家为解释已经发生的事情调研现在的情况，设计者描绘未来的蓝图，创造还未出现过的事物。为了发展，我们必须创造一些属于未来的、不同于现状的东西。通过分析发现伟大的未来的情况并不多见。如同沃尔特·迪士尼所说的那样：“创造首先发生在头脑中，其次实现在行动中。”我们没有否定分析的重要性，但当发展为目标的时候，分析应当服从发明过程。

卡内基–梅隆大学设计学院的前任院长理查德·布洽南认为，伟大的设计发生在制约性、偶然性和可能性三者交会之时——这是实现创新的、优雅的、具有功能性的设计的核心条件。而这与你最初的选择密切相关。在商业中我们倾向于从制约性开始，如预算的制约、实现的难易度以及华尔街提供的季度盈利水平参考值。在这种情况下，我们预估的明天一定不会与今天有很大出入。而伟大的设计则必然从“如果一切都有可能，那会如何？”这样的问题开始。毕竟，如果成长关乎发明，关于制约性的假设制约了我们的想象力，那么超越这种制约就是首要任务。

我们一起回顾美国最伟大的公共活动空间之一——纽约中央公园的设计经过。1857年中央公园公开举行设计竞赛，这也是美国历史上第一次为公共活动空间设计进行的公开方案选拔。弗雷德里克·劳·奥姆斯特德和卡尔弗特·沃克斯合作的方案因满足了所有的设计需求而在所有的方案中脱颖而出。最大的挑战是设计者必须兼顾闹市繁忙的交通需求与城市景观的审美需求——这也是让其他参与竞争的设计者感

到最棘手的地方。奥姆斯特德和沃克斯的方案舍弃了二维的思考方式，独辟蹊径地运用了三维空间的设计理念，在离地表八英尺[4]的地下设置了四条交通通道。

最后，设计需要通过反复摸索和试错的方法寻找最终方案，这意味着像设计者那样思考的管理者将把自己放在一个学习者的位置上。绝大多数管理者都被教导过按照以下线性思维方法解决问题：定义问题，明确各种解决方案，分析选项，选择最终实施最正确的那个方案。而设计者很少会那么心急，或者说那么乐观。他们懂得成功的发明需要实验，培养同理心也非一日之功，所以，学习就成为要务之一。

我们来看看宜家公司的情况。英瓦尔·坎普拉德这个充满远见的创始人在宜家公司创立之初，并没有提出一个清晰的经营模式，而只是一些初步的构想。今天宜家的商业模式中的几乎任何一个创新要素（陈列方式、产品手册、可拆卸家具、客户取货和装配）都是随着时间慢慢地从经营实践中来的。比如有一次，店里人手不够导致顾客不得不自己跑到仓库里取货，这个偶然事件后来变成宜家经营战略核心要素之一：顾客自取货物。门店经理发现了顾客自己动手的好处，并建议将其纳入为管理的一部分。“尊重每一个问题，将其视作一种可能性”是坎普拉德的信条，在设计方面他很少强调控制或者要求“一次把事情做好”，相反，他更强调学习，强调发现机会、抓住机会。

一个伟大的公园、一座标志性的大桥、一项革命性的商业模式——它们都符合基本的设计原则：不让自设的限制禁锢你的可能性，与你的对象保持深入的联结，找寻机会而不是寻找完美。设计提供的远不止这些原则，还有更多方法论和工具，帮助你施展抱负。

我们两位合著人开始撰写本书的原因是：大约10年前，我们在各自不同的情境中都深深地迷恋上了设计。珍妮曾是一位战略咨询师和

企业可持续发展教授，在战略咨询领域度过了人生的大部分时间；而蒂姆过去是一位系统工程师，后来创业成立了一家创新公司。我们都不是训练有素的设计者，我们经常说，是托马斯·杰斐逊把我们结合在一起，并设计了我们的合作。

杰斐逊先生的大学

弗吉尼亚大学是蒂姆的母校，也是珍妮度过20年学术生涯，执教设计基础课程的地方。托马斯·杰斐逊是美国的第三任总统，也是《独立宣言》的起草人之一。他对公共教育怀有巨大的热情并为此奉献终身，耗尽人生中最后的10年创建了弗吉尼亚大学。

他将这所大学称为"我暮年的兴趣，也是回报给祖国的最后一项服务事业"。从大学建筑的建造、课程的设置到教职员工的挑选，他对这所大学的设计和实施事必躬亲。想到他如何运用设计的力量描绘热爱的"学术村庄"未来蓝图的样子，不由让人感动许久，回味万千。

如同所有伟大的设计一样，弗吉尼亚大学始于一个信念和一个挑战。对于杰斐逊先生和所有的创始人来说，当时的挑战在于如何保护第一代领导人建立的弱小的民主制度并且将它传承后世。他相信受过良好教育的选民将做出正确的决定。杰斐逊认为教育和民主高度关联，没有受过良好教育的民众不可能保护自治制度。

从现代的眼光来看，杰斐逊的天才之处体现于他创造出的建筑之美。但事实上，他直接从16世纪意大利建筑师帕拉迪奥处汲取了灵感。他真正的高妙之处在于创造了一种拥有物理和精神力量的空间，完美地诠释了当初的设计目的。杰斐逊的大学拒绝门第观念，在这个学校里，教职员工和学生作为伙伴，一起学习着民主所需要的知识。

弗吉尼亚大学由一栋象征着进取心的标志性建筑，以及旁边散落

着的一系列小楼群组成。课程设置从纯科学到实用学科，包括更接近大众的学科如农业和植物学。这所新型大学实施的是学生自治的制度。

杰斐逊设计的不仅仅是一系列建筑，还是一个特别的教育体验。他曾经承诺的教育体验已经融入学校的建筑、课程设置、教员挑选和管理方式中。如同所有伟大的设计一样，我们的校园是一个让所有学生和教职员工齐心协力、孕育灵感的摇篮。

设计和商业：天生一对，还是欢喜冤家

我们明白“传统的”商业方法和“设计的”方法有天差地别，而事实上两者潜在的互补性使得它们可能成为天造地设的一对，当然也有可能是欢喜冤家。截然相反的事物聚在一起的结果，或者相互吸引，或者相互排斥，或者成就传说，或者酿成悲剧。

一家消费品行业的领军企业，应该如何认识接下来的10年中零售市场可能发生的变化，并采取措施应对？想象有两组学生接受了这个课题：一组是MBA专业的学生，另一组是设计专业的学生。这两个小组将会如何各自完成课题呢？

MBA专业的小组很有可能从市场趋势分析入手——社会的、技术的、环境的、政治的。他们会阅读行业分析报告，访谈行业专家，向零售业的标杆企业和竞争对手学习，设计预估模型，制定一系列的战略规划以及ROI（投资回报率）和NPV（净现值）指标，最终以PPT的方式将自己的方案呈现给大家。

而设计专业的小组应该会采取完全不同的路径。他们可能也同样从趋势分析入手，但不会把分析结果变成数据表格，而会利用它们来设计未来可能的剧本。他们会出去闲逛，与顾客和店员攀谈，关注购买体验。他们喜欢构建不同的人物角色并用设计的剧本模拟这些人物

角色的生活情境，就此预测他们10年之后的消费特点。他们可能会开始以“未来的商店”为主题的头脑风暴，邀请他们的同学一起参与（并提供免费的比萨）。他们会以这个剧本和人物角色为起点，组建团队。他们最终提交的不会是一个解决方案，而是一些原型化的概念，他们希望使用这些概念投石问路，从顾客以及合作者那里得到反馈意见。

我们能看到这两种方式在思考框架、数据收集和结果输出方面都有着明显的不同，而更加关键的是两者在基本假设和决策驱动方面都有着根本性的区别。商业思维的基本假设是合理性和客观性，其决策驱动冷静、明确，注重经济逻辑，呈现的事实严谨且可量化。这套思维方式中存在“真相”，对于最后给出的答案有“对”或“错”的评判标准。与此不同，设计思维的基本假设以及决策驱动建立在纷繁复杂的经验之上，将真实客观视为幻象。设计者眼中的真实世界永远是与活生生的人联系在一起的。他们认为决策的驱动因素是情感而非逻辑，他们将欲望视作比理性更强大的动力。世界上只存在主观的“真相”，而答案也只能是“更好的”或“更糟的”。因此，MBA专业的学生分析趋势数据，设计专业的学生关注客户体验。

两者的差异远不止这些。两种方法的基本价值观也有着戏剧性的差异，这就是如何看待混乱与秩序。宝洁（P&G）公司的一位副总裁告诉我们：“我们公司喜欢简洁明了的对话风格，但是我们意识到在设计的早期阶段必须接受各类意图模糊的交流。”一般来说，公司高管更看重秩序的价值，希望能控制一切并驱动组织达成企业目标。我们想起雅培（Abbott）公司一位高管的话：“我们的格言是制订计划，完成计划。”这不是什么新鲜事，你当然希望这些负责运营大企业的管理者对企业预计的季度经营目标高度负责，使命必达。模糊和不确定性会带来不安，可预测性是他们喜欢的。对他们来说，创新是

混乱和无效的代名词，是一条没有路标的道路。而对于设计者来说，模糊和不确定性就如同可卡因一样提神。所以MBA找到当今行业中的领军企业并向它们学习，而设计者依靠想象力为未来的世界建立各种原型，并投身于这个想象中的世界。

这些在核心价值观和基本假设方面的差别顺理成章地演绎出各种不同的工具和实践方法，这些不同的思维方式也催生了不同的族群。商业思维喜欢分析的方法，决策过程中要求“证据”，以期找到那个“正确”答案。所以MBA会用ROI分析并制作PPT展示自己的方案。设计者则恰恰相反，喜欢尝试各种方案并压倒性地采取实证性的方法。他们希望在反复尝试中找到越来越多“更好的”答案，所以设计者用纸模、发泡材料和影像制作看得见摸得着的原型。

最后，在商业中我们大多总是立足于抽象的世界，制作试算报表和企业愿景或者相当细节的问题（你是否获得了那份订单）。设计作为一项实践活动，在时间上和程度上都有各种反复，它不断在各种程度的抽象性之间，以及在各种蓝图和细节中兜兜转转，在有形中找到舒适的感受。设计者制造让想法变成现实的模型和原型，而不是数据表格和使命宣言那些抽象的东西。由此，我们将上述区别总结成表1-1。

借用一句常用的话：商业来自火星，设计来自金星。既然如此，我们为什么还要将它们捆在一起？因为就像很多异质物体一样——它们互补。

表 1-1

	商业思维	设计思维
基本假设	合理性、客观性、确定、可量化的事实	主观经验、社会构建的事实
方法论	为了得到“最佳的”答案进行分析	为了接近“更好的”答案进行实验
过程	计划	实施
决策驱动	逻辑、数字模型	情感洞察力、体验模型
价值观	追求控制和稳定性，对不确定性感觉不安	追求新奇，不喜欢现状
集中程度	抽象或具体	在抽象和具体之间来来回回

这里不是你的地盘

在节奏越来越快、环境变幻莫测的今天，商业越来越需要设计的参与。我们列出的原因如下。

第一，设计会切入行动，而商业往往停留在计划上。让我们正视现实吧——不论商业如何强调计划、分析和控制，那么多华丽的经营口号有多少真正转化成了具体的成果，让大家记住了呢？根据这个领域的研究者估算，新战略最终被实施并获得预计回报的百分比大约为10%~60%。即使是估算的最高值，这个数字也谈不上理想。消耗了我们的时间和精力的各种行为，比如起草使命宣言，最后的结果并不尽如人意。最近一项关于全球化研究得出的结论让人记忆深刻：在参与调查的300多家企业中，有使命宣言的占到82%。不幸的是，接受访谈的管理者中只有不到一半的人认为这些使命宣言与他们日常的工作有关系。

身为设计者和教授的杰里米·亚历克西斯

伊利诺伊理工大学

当人们问我设计思维是什么的时候，我经常会引用兰德公司（Rand Corporation）的政治分析专家格雷戈里·特雷弗顿的话说

明。他说："世界上有两类问题，一类是未解之谜，另一类是智力游戏。有了正确的数据来源和确切的数字，智力游戏就能被破解。"他举例说："这就像寻找本·拉登，有了GPS导航协助，我们就可以知道他的位置。"

另一类问题被称为未解之谜，我们没有任何数字，没有确切的数据来源可以真正解决一个问题。事实上，我们可能有太多的数据，而不得不诠释数据真正的意义。解决这类更加复杂和困难的问题需要依靠系统性思维，制作原型并进行试验。那就是设计者们真正在做的。特雷弗顿举了个例子："这就像重建伊拉克。"并没有单一的数据可以使这个任务变得更简单，我们只是尝试不同的方法，试图获得一个解决方案。我们永远不会有足够的信息，也不会有所谓正确的信息。我们只是在尽自己所能诠释已经获得的信息。这就是能让设计者们兴奋不已的奥秘。

我们在商业世界里通常使用图表、统计调查等资料制作PPT文件，并由此获得新的创意。这样的方法也许适用于逐步改善，但是需要一个颠覆性的创新时，你必须脚踏实地地进行试验并获得经验。有一个过时的笑话说：律师绝不会问你一个他自己不知道答案的问题。而对设计者来说，事情恰恰相反：我们只询问那些不知道答案的问题。我们希望像海绵吸水那样，从周围人那里吸收各种想法。设计的过程充满了效率低下和含糊混沌的情况，所以必须给争论和反思留出空间，那才是产生真正伟大、新颖、划时代创意的关键。但它们也经常使流程缺乏效率，于是从流程的各个细节中抽身出来，俯瞰各个阶段之间的联系是非常重要的。你需要给不同的意见预留空间，因为好的设计创意就是将相反对立的反馈融合到一起。

为了追求效率，你可以让每个人以同样的方式思考，进而提高决策的速度。在工作中，80%的情况下这种方法会奏效。但是你需要留

出另外20%的时间，思考那些有颠覆性的、创造性的、新颖的想法。这时，你不得不接受一部分含糊混沌的情景。

所有泛泛之谈都很难落地，特别是在大的组织机构里。我们一边告诉管理者们应该以客户为中心，一边削减他们的出差预算；我们让他们承担风险，然后惩罚他们的错误；我们给他们制定模糊的增长目标，还有Excel统计表格，而现实并不是这么运作的。新的结果需要新的工具——设计拥有能转化空谈为行动的工具。

第二，设计告诉我们如何更贴近现实。今天大部分华丽的商业辞藻都与实际操作的人毫无关联。高管们买卖业务，雇用人才，接受华尔街日报的采访，但他们在没有帮助的情况下，不可能改变一个组织机构。人们真正愿意帮助的是有真实战略的人。正如心理学家威廉·詹姆斯在一个多世纪前指出的，对人们来说真实的事才有意思，才对个人有重大影响。我们需要经历这些事，而不只是宣布。当管理者们展示着冷冰冰的抽象表格时，设计者们却在诉说一个有血有肉的故事。我们需要从设计中学习如何诉说故事来激发观众参与的热情，从体验这个维度切入，让大家看到真实的未来。看看设计公司的报告，再看看你每天被逼坐在那里绞尽脑汁写的PPT文件。对比一下吧，事实胜于雄辩。

第三，设计专用来解决不确定性的问题，而商业分析更适合一个稳定和可预测的世界。世界已经改变了，曾经我们面对的是各种有解的智力游戏，而现在是越来越多的未解之谜。昨天的数据并不能解决明天的未解之谜。是的，我们已经注意到大型组织需要稳定而可控的结构，这些组织里的商业人士对新点子和创意拥有否决权。他们就是“有意质疑者”。他们对那些极少数被允许尝试新事物的商业人士的希望是，最初就拿出一个完美的方案，附有证明其方案正确性的数

据，并将其正确执行。

设计者并没有这样的期待，对于不确定性，他们甘之如饴。他们能从不确定性中得到滋养，所以对试验充满着激情，也不害怕一次又一次的失败。设计告诉我们顺其自然，并且允许在我们的生活中有更多的混沌。设计者们能够与不确定性共处，而管理者们倾向于拒绝或扫除不确定性。当然，不能说所有管理者都是如此。在研究那些成功取得可持续增长业绩的管理者的时候，我们发现他们更类似于设计者，对不确定性的受容性更高。

让设计者们能够如此与众不同地拥抱不确定性的并不是勇敢，而是他们对过程的信心。最近有一个设计者告诉我们，自己如何坚定信心并从容面对不确定性的挑战。他说："我相信过程。过程曾经给过我无数次的惊喜。"在一个变动的世界里，接受比拒绝好得多，但成功需要的不仅仅是积极的态度。设计者拥有成熟的工具，例如旅途绘制和原型设计，帮助他们积极管理想要解决的问题的不确定性。

第四，设计理解购买产品和服务的都是人，而不是那些基于不同人口属性的市场细分。在商业里，我们非常容易忽视"市场需求"背后的真实消费者。当消费者被分类并列成冷冰冰的类别数据，被抽象成综合分析的喜好偏向类型之后，那些活生生的消费者的个人需求和性格也随之灰飞烟灭。在商业世界中，实现营利性增长的起始点是跳过个人需求的差异性寻找其在经济逻辑方面的共性。而在设计的世界中，设计者们深信消费者行为不止由经济逻辑驱动。设计者懂得如何观察消费者，如何把握人和人的需求。管理者们更多地把时间花在计算上，而这并不能真正地让他们站在消费者的立场思考，也不能产生新的观点。专业质疑者们强于判断，而弱于创造。梅奥诊所[5]的艾伦·邓肯博士告诉我们："诊所运用设计思维之前，我们只是试图抓取那些所谓的新概念，而没有思考如何实现它们。"

催化剂

在过去的四年里，包括珍妮在内的一些同事开始研究管理者们应该如何在成熟的商业组织中实现业绩的可持续增长。他们调查了一些美国最杰出的公司，选取了50位善于此道的管理者并试图挖掘他们的秘密。研究者们将这些管理者称作“催化剂”。在这个充满不确定性、资源又相对有限的世界里，他们起到的作用犹如化学催化剂。没有他们，一切都不会变化。他们教会了我们很多关于成长的事情。

你并不需要竭尽心力去到处寻找机会。提供更好的客户价值并改善客户关系管理的机会离你只不过一尺之遥。在你深刻地了解客户之后，就能看到这些机会。

你并不需要孤注一掷博取成功。事实上，那样更容易全盘皆输。先做些小的尝试，然后从中学习，学习，再学习。

速度是关键因素。快速反应可以导致一系列令人惊喜并卓有成效的良性循环反应。甩掉那些死气沉沉的“商业常识”总能带来意想不到的丰厚回报。

综上所述，你似乎可以轻而易举地得出设计思维比商业思维高出一头的结论。事实上，我们不应该忘记商业的本质。管理者掌握着投资人的资源，只有通过谨慎分析，他们才能确保战略投资方向和结果。在组织架构中，“有意质疑者”也许阻碍了创新的脚步，但他们在降低决策风险方面扮演了重要的角色（我们难道不喜欢出现更多风险规避者，去质疑华尔街的那些创新的金融衍生产品吗）。

六件管理者习以为常的事：它们大错特错

不论是否受到MBA课程的影响，职业管理者总是倾向于遵循一些给专业人士的警句，比如“随时让老板知道你的工作进度”和“积极

行动，不要瞻前顾后”。可惜，一些陈旧的准则早已不再有效。这里有六个众所周知的管理秘诀，但它们可能会使你的职业生涯变得更加艰难。

秘诀一 不要问你不知道答案的问题。

这句源于辩护律师的警句已经广泛应用于商业世界，因为它让你显得很专业。但不幸的是，企业成长的机会并不简单地存在于引导问题和已知的解决方案中。

对追求成长的领导者来说，“一切始于未知”是更好的格言。

秘诀二 格局要大。

管理者经常受到这样的压力：要创造大的商业机会。但事实上，很多大的商业机会开始于小机会，并慢慢积攒能量得以成长。当eBay（在线拍卖平台）或者PayPal（在线第三方支付平台）刚创立的时候，你会把它当回事吗？联邦快递（FedEx）在早期也只是深挖自己瞄准的细分市场。为了抓住成长机会，企业最好从小处着手，挖掘深层次的潜在客户需求，然后想方设法满足它们。

对追求成长的领导者来说，“千方百计满足客户的真实需求”是更好的格言。

秘诀三 你有个好点子，资金就会随之而来。

管理者们经常看不起一些没有资金支持的点子。因为他们认为如果点子够好，就会得到资金的追捧。然而，真相是我们无法判断某个点子的好坏，只有客户能够。谷歌的邮件服务（Gmail）听起来非常荒谬：一个让软件阅读你的私人邮件，并根据你的兴趣提供定制化广告的免费邮件服务。谁会为这样的服务提供资金？答案是，谷歌。

对追求成长的领导者来说，“为对的人和事提供种子基金，成长随之而来”是更好的格言。

秘诀四 充分准备，再付诸行动。

这句格言适用于运营工作。你要创造一个不可知的未来时，这句话并不适合。花费更多时间分析不可预知性能够让你获得一时的心理安慰，但并不能够降低风险。

对追求成长的领导者来说，“轻装上阵，快速启动”是更好的格言。

秘诀五 大胆果断。

过去，大家认为如同运动和战争一样，商业世界也只有残酷的竞争。20世纪80年代到20世纪90年代发生的大量企业并购案使得这句竞争性的格言深入人心。然而，可持续成长需要的是滋养、直观，以及对不可知的包容。

让我们刷新这句话，“探索各种可能性”是更好的格言。

秘诀六　　销售你的解决方案。如果连你都质疑，那没有人会相信。

创造未来时，你很难知道方向是否正确。我们认为你可以质疑自己的解决方案，但必须确定自己找到了一个有价值的问题。你将会在一段时间内反复摸索这个问题的实行方案。

在这种情况下，“第一，选择一个有价值的客户问题；第二，让其他人去验证”是更好的格言。

创新和维持现状之间，新型的商业模式和传统的商业模式之间，存在着不可避免但是良性的冲突。作为一个管理者，你需要学习如何管理这种冲突，而不是简单地随波逐流。今天很多组织中存在的问题并不是它们的分析方法不够好，恰恰相反，它们只有这些分析能力。它们就像一个手握锤子的年轻人，把任何问题都看作钉子，试图用一种工具解决所有问题。

未来，我们需要管理工具箱里有各种各样的工具——为新创阶段

的企业度身定做的、适用于不确定的世界的设计工具；还有为进入相对稳定成长阶段的企业的、适用于更具确定性的商业世界的分析工具。使用这两套工具的人生活在两个不同的世界中，相互之间没有交流。对有些管理者来说，设计工具看上去是中立的，但对大部分管理者来说，并不是这样。部分原因是管理者曾经接受过的教育（面对成长的不确定性时应该如何行动）是不正确的。

他们被教导应该“从大处着眼”，不要在琐事上浪费时间；用历史数据的推算来“证明”新创意的价值；坐在会议室里展示幻灯片，而不是面对真实客户并反复试错。为什么会这样？只因为我们建立了一套处理可预知性和控制性的心智模式和思维技巧。毫无疑问，当环境变得越来越充满不可预知性和不确定性的时候，这种思维模式和解决方法便成了成长和创新的绊脚石。令人沮丧的是，仅仅依赖于传统方法的管理者将无法实现创新并迈向职业生涯的最高峰。

管理者们不需要丢弃传统的思维，全面切换到新的思维方法，他们只需要在原有的工具组中加入一些新的工具。所以让我们在将孩子与洗澡水一起泼出去之前，再次梳理一下传统的商业思维工具在帮助管理者们解决问题时起到的作用，而这些恰恰是设计者们感到棘手的。设计需要商业思维的理由如下：

首先，创新不一定创造价值。站在维护现状阵营对面的人追求的只是想法的新奇性。营利性增长需要的不仅仅是创新的概念，同时还有创新最终产生的价值。

其次，创造价值也还是不够的。为了生存下去，我们在商业世界中必须思考如何创造客户价值，这是重要的第一步，但这还不够。为了继续生存，商业需要执行力，并将这种价值的一部分转化为利润。这要求你认真分析比较与竞争者之间的形势，思考如何在市场中博弈：我们能否确保将充满实验性的商业点子转化为关键盈利点？对于

设计者来说，这并不容易理解，但是对设计新的组织盈利模式的重要性却不言而喻。

最后，我们需要多少时尚的烤面包机和螺丝起子呢？炫酷的物品当然不赖，但设计可以提供的价值远非于此。设计有力量改变世界，而且不仅仅是表面上将其变得更炫酷。企业是目前世界上最有力量的机构之一。只有将设计和商业的工作方式结合在一起，用它们创造未来，我们才能建立一个更美好的世界。图1-2为我们展示了一个荒诞主义者对设计的诠释。



一位荒诞主义者对“越来越炫酷的设计”的诠释

设计思维已经具备了超越设计时尚单品的能力，Freddie Yauner 的极品展示会可以证明这一点。Yauner 于 2007 年毕业于伦敦皇家艺术学院，他将这次展示会称为“因为我们可以做到”。他的产品线包括以下这些：

1. 据说可以使用一整年的口红（长度接近于 1 米）。

2. 一个精确到小数点后 6 位，但是人类的视力无法读取如此精准跳动的电子钟（这个钟表有一个备选装置，你可以通过这个装置看到肉眼无法观察到的时间变化，这样你就可以精确地知道几秒钟之前是几点了）。

3. 一个可以将烤好的面包片弹出 5 米高的烤面包机（就我们两位作者来说最喜欢的一个）。

当被问到创作动机时，Yauner 说：“我想表达的是，我们能做某些事并不代表我们应该做某些事。”他想嘲讽那些将“最大、最好、最快”奉为原则的设计者和客户至上者。Yauner 相信，设计的原则是解决世界上一些最具有挑战性的问题，而不是仅仅创造一些看上去“可以让我们更好实现梦想”的物品。

图 1–2

所以，商业和设计是否能够合作，一起开创未来？让我们告诉你为什么我们对其可实现性抱有如此乐观的态度。第一，你所在的组织

正在这么做，并且促使这种变化开花结果。虽然我们在讨论中主要强调了两者的差异，事实上它们之间也存在一些共同的价值。这里有一些让我们团结一致的重要问题：我们为什么在这里？我们的目标是什么？设计者已经认识到除了制作炫酷的小物件和价值200美元的垃圾桶这些东西以外，设计还有其他的价值。而商业现实也已经给管理者们上了一课：如同寻找圣杯一般疯狂追求每股盈利的增长，这种思维方式带来的只能是业绩的严重下滑。我们逐渐意识到衡量成功的基本方法在于，不论设计和商业，我们是否能为一些人真正创造价值。是否有一些人的生活因为我们的努力变得更好（以他们而不是我们选择的维度为标准）？缺乏这个基础，可持续的营利性无疑是一个空中楼阁。

商业和设计也有对数据的共同要求。我们有这样的刻板印象：管理者看到数据眼睛就会发光，设计者看到它们就哈欠连天。一般人看来，设计和即兴发挥是同义词。事实上，大概只有明星建筑师和当红歌手才是这样。在第一线的实践中，设计同样也是由数据驱动的。那只是另一种数据——优秀的设计者花费时间让他们的想法慢慢成形，并从现实中找到更好的线索，而不是挖掘过去的数据。而这导致了另一个常见的误解：设计比传统的管理方法更冒险。但是，事实恰恰相反，在不确定性面前，“分析能够降低风险”这个想法是完全错误的，管理者需要接受这个事实。躲在办公室里，用过去有问题的数据预测未来才是你所做的最冒险的事。

你不断设立新的目标时，不确定性就会随之而来。你想要获得成长，就不能回避或拒绝这个事实。但那不意味着你没有能力做一些事情应对这些不确定性。你不能让它消失，但是可以管理它，而不是让它管理你。

让我们自己看一下在这个喧嚣的世界里，设计的过程和工具将如

何帮助你将风险降到最低，并使机会最大化。

---

[1] 红宝石鞋是电影《绿野仙踪》的女主角桃乐丝所穿的被赋予了魔力的鞋子，在电影中能给她力量，依她想要的次数回家。——译者注

[2] 乔纳森·伊夫（Jonathan Ive，1967—），苹果公司设计师兼资深副总裁。他曾参与设计了iPod,iMac,iPhone,iPad等众多苹果产品，是除了乔布斯以外对苹果那些著名的产品最有影响力的人。——译者注

[3] 塞琳娜·威廉姆斯（Serena Williams，1981—），世界著名美国网球女子巨星，全世界第一位网球大满贯黑人女单冠军。——译者注

[4] 1英尺约合0.3米。

[5] 梅奥诊所（Mayo Clinic），世界著名私立非营利性医疗机构，于1864年由梅奥医生在明尼苏达州罗切斯特市创建，是世界最具影响力和代表世界最高医疗水平的医疗机构之一。美国梅奥诊所虽被称为“诊所”，但实际上是一所拥有悠久历史的综合医学中心。——译者注

第2章
四个问题 十种工具

还记得第1章中提到的那张设计流程图吗？下面是我们的图2-1：

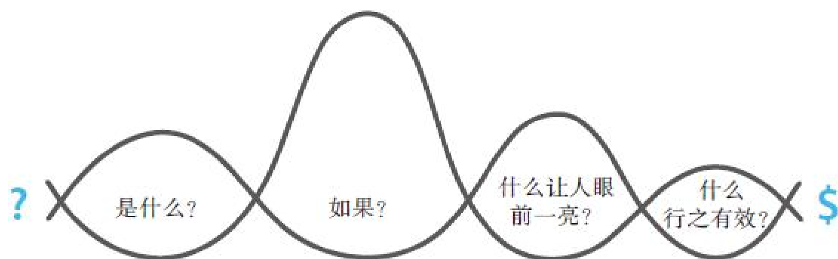


图 2-1

让我们还是回到苹果公司蒂姆·布伦南描绘的图片，并将那个毛线团整理成一系列可管理的流程。撇开“创意生成”和“共创辉煌”这样一些时髦的词语，设计需要回答以下四个大问题，即是什么？如果？什么让人眼前一亮？什么行之有效？“是什么”让我们探索现状，“如果”让我们看到新的世界，“什么让人眼前一亮”为我们提供新的选择，“什么行之有效”把我们带回市场。这四个问题对应流程的四个阶段。每一个问题范围的扩大和缩小都代表着设计者所称的“发散思维”与“聚合思维”。为了破除平时的思维定式，突破现存的问题解决方法的局限，我们需要在设计流程各环节的初期拓展自己的视野，看到周遭更多彩更广阔的世界。而获得一系列新概念之后，我们需要反其

道而行之，逐渐地将思维拉回来，并从眼花缭乱的各种点子中优选出最有希望的那个。

进行发散思维和聚合思维时，设计思维者运用十种基本工具解决这四个问题。当你需要用不确定性实施创新之时，这些工具可以帮助你发现新的可能性，同时降低风险。接下来的章节将对这些阶段和工具做出说明，并帮助你运用它们应对成长过程中遇到的挑战。首先，我们需要了解关于四个问题的过程，各自包含哪些工具，并且了解这些过程与工具紧密结合形成的模型将如何解决你的问题（见图2-2）。

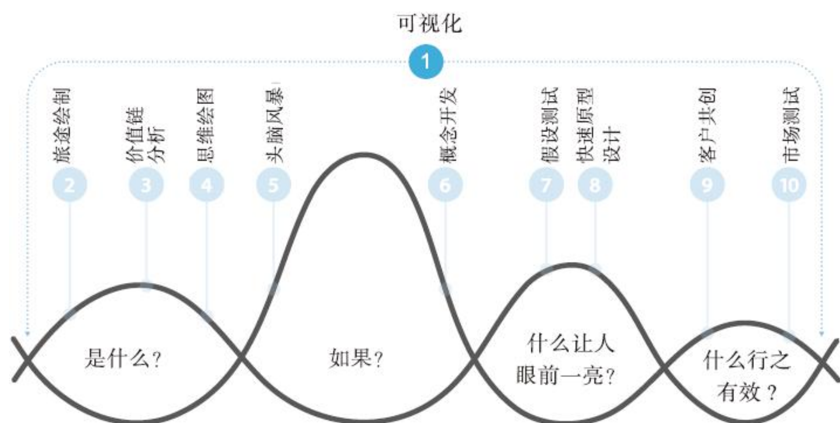


图 2–2

在开始之前，我们想介绍给你一种非常特别的设计工具：可视化（工具一）。这确实是一种设计者在设计成长中的每一步都会用到的基础工具。这种基础工具通常融合到我们将会介绍的其他工具之中。它可以让我们从专注数据的左脑式思维方法中抽身，用右脑式思维方法进行分辨、组织和沟通。可视化有意识地将图像嵌入我们的工作流程，将想法转换为现实，也让团队合作更加容易。它能够产生一系列生动的故事，这些故事让我们看到每个阶段设计者富有同理心的设计

过程。这一切将最终创造出激动人心的新点子。

十种工具

1.可视化：使用想象将可能性可视化，并将其带入生活。

2.旅途绘制：通过客户的眼睛分析现在的客户体验。

3.价值链分析：分析现有支持客户旅途的价值链。

4.思维绘图：从探索行为中产生观点，并将这些观点应用于设立设计标准。

5.头脑风暴：生成新的可能性和新的商业模式。

6.概念开发：将创新要素整合成一个连贯、可探索和可评估的解决方案。

7.假设测试：隔离并测试可导致一个概念成功或失败的假设。

8.快速原型设计：将一个新的概念用有形的样式表述出来，在探索和测试的基础上进行优化。

9.客户共创：与客户一起创造更符合他们需求的解决方案。

10.市场测试：尝试一个可以负担的试验，让客户在一段时间内体验新的解决方案，用市场数据来测试假设。

是什么

离开你的水晶球

所有的成功创新都源于对现状的精确把握，而非水晶球的幻影。听上去是不是有些违反你的直觉？提起新鲜事物，我们经常想到的是未来，而不是现在。为什么要把握现状？

这里有很多理由。首先，我们需要关注目前正在发生的事，才能辨识需要解决的真正问题或机会是什么。很多管理者对问题的定义过

于狭窄，最终与发展的机会擦身而过。很多年来，宝洁公司的产品研发人员一直专注于提高地板清洁剂的产品性能。直到有一天他们意识到（在设计思维的帮助下），客户真正需要的是清洁的地板。要达到这个效果，地板清洁剂不是唯一的手段，还有其他，比如一款更好的地板擦。正是有了这个想法，速易洁（Swiffer）这款家居清洁神器才得以问世。各种调查指向的基本问题是：我们要完成的任务是什么？

近距离观察客户行为时，我们注意到一件有趣的事情，通向未来的那条路径往往隐藏在对现状的不满之中。即便你不再思考如何创新，这些不满也会持续发酵。最终，成长来源于解决客户的问题，即使他们还不知道自己有这些问题。当你走进他们的生活，理解他们的困扰时，才有可能发现他们的问题。你需要了解客户的现状，设计他们改变之后的状态，并推动这些成为现实。所以寻找增长点，最有希望的途径是发现客户对现状有哪些不满，并找到他们不去着手改变的原因。

这正是辉瑞制药消费者健康护理部门的高管曾经面对的成长挑战之一。这个公司的拳头戒烟产品力克雷（Nicorette）遇到了一个瓶颈，其销售额和利润持续下滑，公司在各方面都不满意力克雷的表现，而且情况似乎越来越糟糕。管理层估算吸烟者在成功戒烟前一般有七次不成功的戒烟尝试。从他们的角度来说，这还不够好。所以辉瑞对品牌的销售和表现设定了一个飞跃性的目标。这次，辉瑞的团队没有使用通常的商业方法，它们选择了设计思维寻找增长点。

力克雷团队开始对一组消费者进行研究。他们选择了一组更愿意改变的消费者：年轻的吸烟者。这个目标客户群最大的增长点在欧洲，所以他们以伦敦为基地组建团队。基于设计的思维方式，辉瑞的团队深度研究这些吸烟者的行为模式（除了他们对尼古丁上瘾这个简单事实之外）。团队观察消费者的日常生活，去他们的住所和办公

室，试图理解他们在不同场所的吸烟习惯，并最终建立他们的行为模式概念。这项研究获得了一个令人吃惊的结果：想戒烟的人并不认为这个习惯是一个医疗问题，他们不想吃药“治疗”自己。相反，他们认为吸烟是一种自己选择的生活方式，但是希望能够对其有所控制。他们相信，如果有一天自己选择戒烟一定会做得到。在深入理解消费者对戒烟的基本认识之后，辉瑞制药的经理们对项目成功的把握变得越来越大。

在本书的第二部分，我们将更深入地探索现状。首先我们聚焦目标客户，设计提供了一系列的民族志[1]研究工具，比如旅途绘制（工具二），来帮助我们找到具有潜在价值的想法。这种工具教会我们怎么“跟随客户回家”，更深刻地了解他们的生活和面临的问题。这样，我们就可以集中组织能力去解决这些真正困扰消费者的问题。

我们对潜在价值分析的探索也很重要（即可盈利性），所以我们需要深挖可能实施的新概念的价值链。谁是主要决策者？他们的动机是什么？他们是否愿意帮助我们？他们有能力帮助我们吗？你们组织和竞争对手的自身资源和能力同样也很重要。我们需要尽早明确自己缺乏的能力，并找到合作伙伴弥补短板。所有的这一切都包含在价值链分析（工具三）中（见图2-3）。

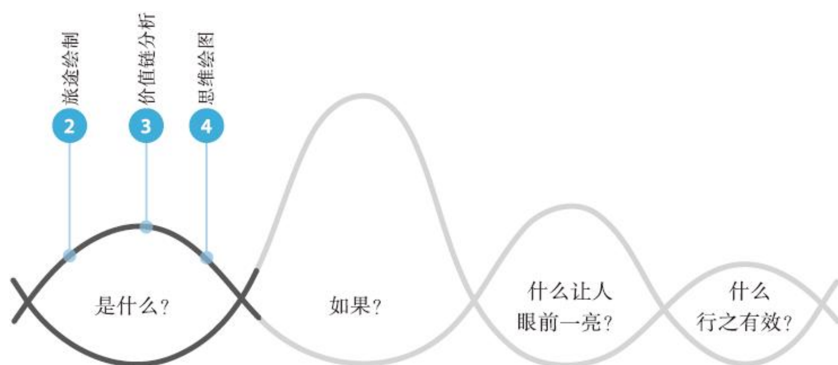


图 2–3

克里斯蒂·朱伯

克里斯蒂·朱伯将自己称为“对设计充满激情的护士”。门诊实习和家庭护理实践后，她获得健康管理硕士学位，并加入了凯撒医疗集团[2]。

克里斯蒂·朱伯第一次接触设计是源于这样一个机缘：凯撒医疗的一位高管看到了艾迪欧[3]鼎鼎大名的超市手推车改造的节目。他询问克里斯蒂将艾迪欧的这套设计思维方法论运用到凯撒医疗的可能性，她回答说可能可以。接下来，她便召集了一些员工（他们都没有设计背景），开始了她的第一次尝试：为待产妇女提供产前服务的项目。

“我们中的很多人习惯了批判性思维模式——我们相信如果在会议室里有足够多的聪明人，我们能够得到完美的答案。但是我在这个过程中意识到，永远都不会有一个完美答案，这个答案也不可能出自会议室里的舌战。你需要走出去，实际操作方案。你想改变哪些人的客户体验？找到他们，走近他们，去理解他们真正的需求是什么。”

在辉瑞制药的例子中，研究者们找到了一个非常重要的观察角度。他们不仅研究了吸烟者怎么界定自己的问题，而且还研究他们在何种条件下才会放弃自己的吸烟癖好。辉瑞团队意识到力克雷并不单独对戒除烟瘾发挥作用，若是辅以其他诸如催眠、诊疗或心理支援等辅助手段，戒除烟瘾的成功率会大大提高。但是，这其中没有一个能够发挥制药企业组织优势的机会。因此，辉瑞团队需要将自己定位到一个新的价值链中，与能提供互补价值的伙伴一起合作。

何时你才能觉得自己已经做了充分的调研？这通常是一种主观判断。互联网可以提供很多廉价的低质信息，但高质量的信息总是需要你的实地调查。这种调查需要消耗大量的时间和精力，所以我们应该

避免做无用功。通常来说，分辨出什么是重要的数据并不是一件容易的事情。但是请记住，探索阶段的主要目标不是为某个创意撰写商业案例，归纳案例的工作可以放到后面。这里我们的目的是让创意源源不断地冒出来，它们是否重要，是否值得花时间，这些可以留待后面评估。

设计者有一系列的工具来整理和活用探索阶段获得的海量数据。有一种我们称作思维绘图（工具四）的工具，它帮助我们整理搜集数据并构思高质量的创意。我们将会在下一阶段使用这些设计标准寻找创意。

如果

追求可能性

综合分析数据，并从中发现一定的模式之后，创意就开始在我们的脑海中涌现。我们开始思考新的可能性、趋势和不确定性。在有意识地尝试之前，我们开始建立假设，思考希望的未来可能会是怎么样的。现在是从以数据为基础的探索阶段“是什么”进入下一个更具创意的“如果”阶段的时候了。我们将在本书的第三部分具体讲解。

这个阶段，我们开始关注未来。我们忍不住会问：“我将水晶球放在了哪里？”我们开始思考（借用历史学家理查德·诺伊施塔特（Richard Neustadt）和欧内斯特·梅（Ernest May）的话语）过去从哪里流向未来，我们的创意如何转化为新的可能性。设计者将这个阶段称为创意生成。

想要生成真正有创意的点子，从可能性开始思考非常关键。在商业中，我们经常被“实用性”束缚。这对突破性思考是致命的。如果不接受一些其他可以促生更好结果的办法，我们对未来的设计就无法突

破现在的格局。要产生真正的创意，我们不得不忽视一些关键的局限来辨别一些可能性。这样真正的创意才能涌现出来，摆脱那些局限。这个过程需要很大的能量，充满各种可能性的讨论通常可以激发这种能量并最后突破这种局限。通过实际参与很多商业创新的过程，我们看到创新如何实实在在地影响着未来。正如埃里克·霍弗[4]所说的，没有主见，你就不可能拥有创新的强大驱动力。

在“是什么”阶段，我们研究客户如何定义他们面对的问题，以及我们在解决这些问题时的思维方式和局限。现在我们需要用这些信息来建立关于新的可能性的假设。

辉瑞的高管提出一种走近客户的新假设：如果不让穿着白大褂的医生帮助因为化学性上瘾而产生医疗问题的吸烟者，而让穿着运动装的教练帮助吸烟者加入不同的锻炼和养生课程，那结果会如何？辉瑞希望植入一个多维度的戒烟项目，他们需要做的不只是让瘾君子们戒掉癖好，还要让他们获得一个良好的生活方式。公司希望找到一种方法实现这种设想，而无须投资一家类似于诊疗所的传统的实体企业。最终，这个团队找到了位于斯堪的纳维亚半岛的一家小公司开展合作。这家公司依靠手机向客户发送定制信息，并在此基础上提供行为矫正的课程。

我们将会用一个大家比较熟悉的工具——头脑风暴（工具五）来面对创意生成部分的挑战（见图2-4）。我们在使用这个工具的时候更强调结构化，而不是常见的自由讨论，系统地使用头脑风暴可以克服这个工具缺乏连贯性的弱点。头脑风暴不好用的重要理由，是其缺乏一个正式的可以将结果转化成具体价值的过程。我们将介绍的另一个设计思维工具——概念开发（工具六）能够将头脑风暴过程产生的点子整理为具有连贯性的集合，并从最强有力的集合中生成强有力的“概念”。第一阶段的重点是从数据到洞察，第二阶段我们将从这些

洞察中找到想法和概念。一张便利贴就能展示你的想法，但概念需要一张海报才能表达清楚。

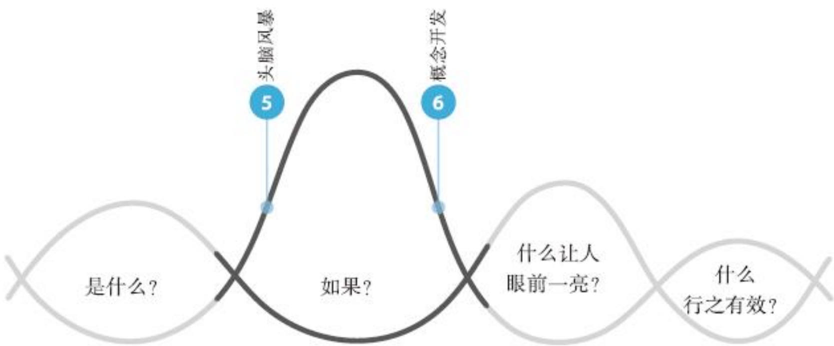


图 2-4

黛安·泰

黛安在美国运通（American Express）工作了10年，从事产品市场营销和新产品开发。拥有政治科学本科学位和沃顿商学院MBA学位的她，在去美国退休者协会之前从来没有接触过设计工作。她利用了设计思维工具帮助20多岁的年轻人思考退休后的生活。

黛安不想落入头脑风暴的陷阱，沉迷在一堆不着边际的点子里。对她来说，设计思维工具的价值在于提供了追求、改善并确定用户相关概念的清晰路径。

“我的职业经历一直非常受客户导向。我体验过数次传统的创意生成过程，比如与同事一起头脑风暴，思考各种各样的点子。而在回顾这些主意是否具有可行性和现实性时，我总是很失望。我对设计思维非常感兴趣，因为它与传统的创意生成过程有所不同。”

现在，我们已经形成了一些可能为客户创造价值并实现营利性增长的假设。现在需要开始系统地思考如何将生成的概念排序，并找

到“让人眼前一亮”的那个。

什么让人眼前一亮

找到最佳击球位

前面那些阶段都顺利的话，我们现在应该已经有了很多各种各样的概念。我们的一个客户在最近的一次头脑风暴中产生了大约300个点子，最后他们将这些点子转化为23个概念，而这里面只有5个被保留到“什么行之有效”阶段，成为市场测试的对象。很明显，我们应该在这些点子和概念中排列优先顺序。我们需要做一些选择。本书第四部分，我们将从“如果”阶段的假设模式切换到“什么让人眼前一亮”的战略模式，并将概念缩减到一个可管理的数量。我们找寻那些让人眼前一亮的主意，那就是最佳击球位，它们为客户带来的价值将最终转化为可观的潜在利润。这就是“让人眼前一亮”的地方。

这需要我们先对手头的数据——今天的数据进行评估分析。再次提醒：我们不是要“证明”一个想法的价值，而是要做一些细致的试验来“评估”这个商业案例的可能性。评估一个新创意的长期潜力往往是非常艰难的，我们希望小心行事，所以会有意识更偏爱稳妥的概念，忽视那些激进的概念。

好消息是我们有一种工具。这种工具很少在商业里应用，但作为创新早期阶段的评估工具，它要比那些被广泛使用但饱受诟病的评估标准（投资回报率等）有效得多。这就是传统的科学方法。这种科学方法同时使用创意和分析思维，所以当我们试图驱动想象力寻找新的想法并严格界定其实现可能性时，它就成为一种非常有效的工具。它并不像头脑风暴一样要求我们远离分析思维。它在评估过程中同时运用左脑和右脑，是处理一系列未知问题的客户定制路径。它将验证我

们所有的新概念，最终达成期待的效果。

从“如果”阶段中我们已经获得一些假设。该工具将在这些新的可能性（一个好的有根据的假设）的基础上思考，“在什么样的情况下，这些假设将转化为好的商机？”并进一步进行测试。或者换一句话说：“为了让概念成立，我需要测试哪些因素？”它精确地设定并评估每一个假设，并假设能通过前阶段测试的点子才有资格带到市场中进行试验。所以假设测试（工具七）是设计者和管理者们最强有力的工具之一（见图2-5）。请记住，这里讨论的目标并不是揭露“真相”，而是在一系列的不确定性条件之下做出更好的选择。

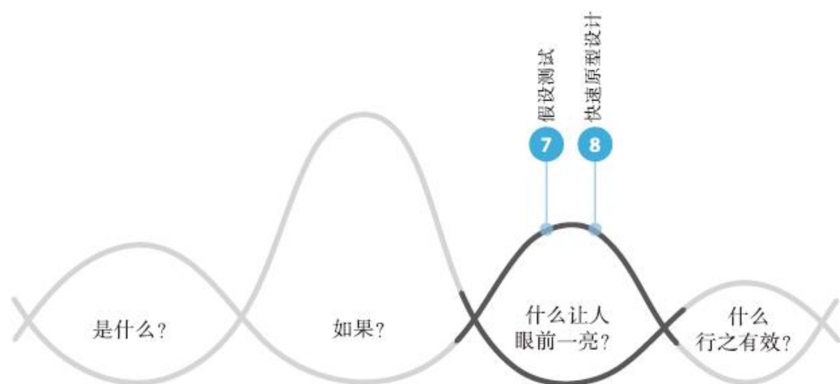


图 2-5

在设计的世界里，所有设计都由假设驱动。换言之，解决方案来源于一系列曲折的过程而非线性过程。因此，设计基于一个临时的解决方案，并希望通过试验逐渐改进这个方案。想象一下建筑师的典型工作流程：素描、纸质模型、木制模型，现在也许还有3D模型，所有这些都是在建筑地点开工之前的过程。

我们尽最大努力认真地测试这些假设，并掌握了所需数据，接下来就可以进行实践了——进行真实的市场测试，搜集有关新概念的实时数据。为了达到这个目的，我们需要通过筛选找到那些通过测试的

概念，并将它们转化成可落地的原型。快速原型设计（工具八）看起来相当有挑战性，光是这个词就让人觉得有距离感。但我们在这里谈论的是以“如果”阶段产生的概念为基础，进行筛选并将它们转化成具体的概念，最终说服主要的股东（比如客户和合伙人）。我们的目的是将概念尽可能以直观（有时是实验性）的方式表达出来。在提出这些概念的细节、形式和差别的基础上，我们才能进行更有效的对话，搜集改进所需的反馈。

你无须花费大量时间追求完美的原型。与客户或者合作伙伴讨论的时候，有一个设计者所谓的“低精确度”原型就够了。这就是我们需要的全部，因为我们建立原型的目的是学习，而不是测试一个理论上的完成品。这个过程可以让我们更早摔跟头，并更有效地识别出原型中可行和不可行的部分。好的原型设计可以识别并改进潜在的问题，帮助计划顺利实施。正如弗兰克·劳埃德·赖特[5]所言：“用橡皮修改设计草图要比用铲车铲倒一幢建筑容易得多。”不管原型的形式如何，我们要做的是抓住支持模型有效工作的因素以及人们的体验。请记住我们的目标：讲一个有说服力的精彩故事，然后让你的合作者觉得这个概念看得见摸得着。

辉瑞的项目小组将斯堪的纳维亚公司的IT平台嵌入到戒烟项目中，为戒烟者度身定制了一个行为修正项目的原型。他们还采用了其他商业模型的元素，比如家庭支持等用户互动和社交网络。每一个元素都用了抓图和故事板等工具。消费者被要求浏览这些界面，并向设计团队提供他们的反馈。

什么行之有效

是时候回到现实了。

最终，我们要在真实世界里实现这些想法！首先我们让一些客户

尝试使用低精确度原型，并观察其实际效果。如果效果理想，我们会将这个原型做得更好，看是否有客户愿意为它花钱。在本书第五部分会集中具体讨论这些。

邀请客户实际体验原型并获得使用意见，是判断“什么行之有效”的有效方法。我们在这里使用的工具是客户共创（工具九）。当你想要降低成长性风险的时候，将客户邀请到设计过程中是最好的办法。

改进现有的原型之后，我们就做好了将产品推向市场的准备。为了达到这个目的，我们将会提供一种被称为市场测试（工具十）的工具（见图2-6），这种工具帮助你将开发中的概念推向市场。投放市场时，你需要继续明确尚未被证实的数据。这些是可以反驳你假设的信息，是可以找到的最有价值的信息，同时也是最容易忽略的。为了强化检查能力，你必须事先列出未经证实的数据。

市场测试还有一个很重要的任务：让设计进入轨道。如何将新的产品或者服务投放市场，才能最大程度上引起客户的兴趣？如果没有尝试，所有潜在创造价值依旧只是潜在的。所以你需要关注能引起客户兴趣的切入点，并从那里开始尝试。

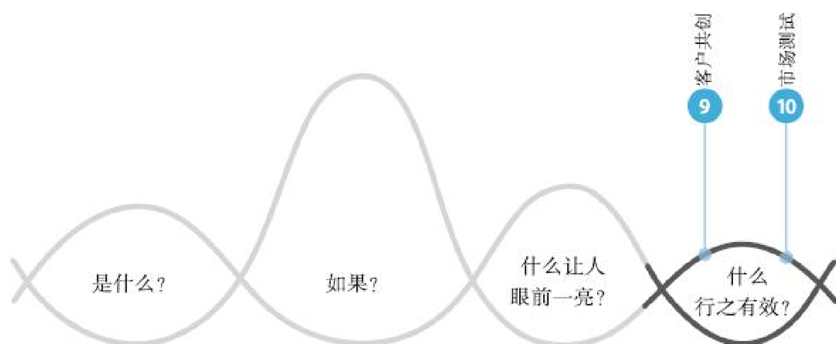


图 2-6

开始时，请记住关于这个实践学习阶段的基本原则：加速反馈周

期。这样能够把实验的成本降到最低。失败来得早，成功也会来得早。

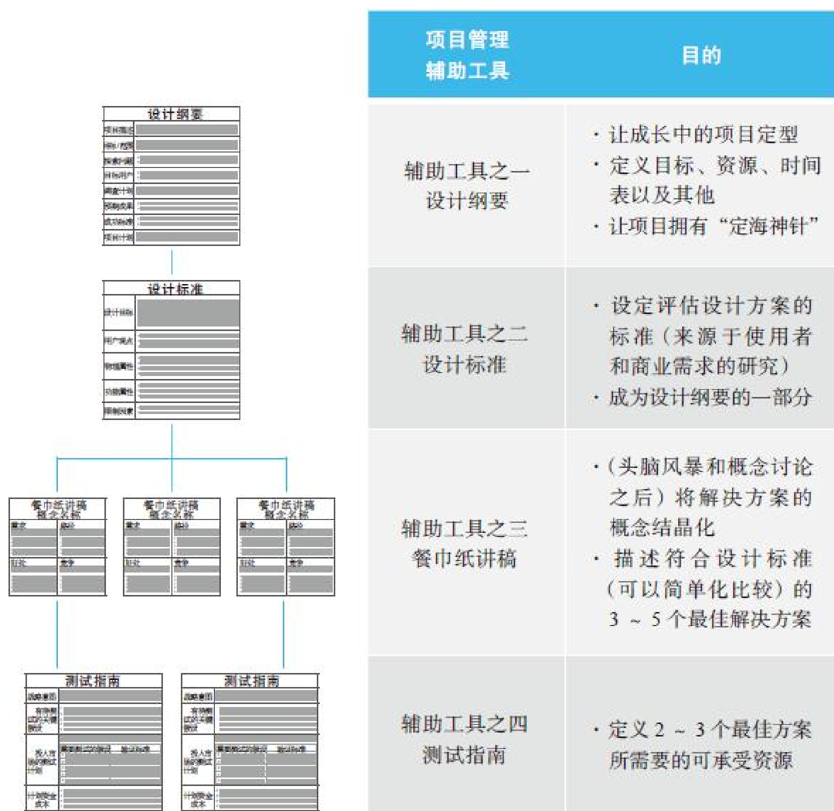
你要做的是测试关键权衡和假设，而不是定义它们。辉瑞的项目小组做了三方面的实验：通过零售商进行销售，通过雇主保险公司这样一些机构进行销售，以及直接在网上销售。出乎高管们意料的是，零售商的销售情况完全不尽如人意，机构带动的销售需要很长时间才能看到效果，通过互联网进行市场测试的方法是辉瑞团队最陌生的，而正是这种新方法在测试中胜出。

学习十种工具的具体细节之前，要成为一个成功的设计思维者，你还需要一个因素。

项目管理辅助工具

想要成功地借助设计思维的力量促进企业成长，你需要的不仅仅是十种设计思维工具，还必须管理项目本身的过程。这并不如听起来的那么容易。你手头有海量模糊和不确定的数据必须处理，你要与公司内外的工作伙伴合作，这一切都需要在时间节点的压力和有限的资源下完成。使用这些新工具和新类型的数据时，很容易偏离项目的轨道。

为了确保沿着正确的方向前进，我们将在本章介绍四种项目管理辅助工具。（附录里会有更详细的描述和模板）项目管理辅助工具不是设计工具——它们不生成或测试概念，它们提供沟通的渠道，连接设计思维过程和企业已有的项目管理架构。它们会帮助你系统地掌控项目，从辨别决策，从一个阶段转换到另一个阶段，将所有的结果汇总到一个成功的成长性项目里。图2-7展示了每一个项目管理辅助工具的用途以及互相之间搭配使用的方法。



项目管理辅助工具	目的
辅助工具之一 设计纲要	· 让成长中的项目定型 · 定义目标、资源、时间表以及其他 · 让项目拥有“定海神针”
辅助工具之二 设计标准	· 设定评估设计方案的标准（来源于使用者和商业需求的研究） · 成为设计纲要的一部分
辅助工具之三 餐巾纸讲稿	·（头脑风暴和概念讨论之后）将解决方案的概念结晶化 · 描述符合设计标准（可以简单化比较）的 3 ~ 5 个最佳解决方案
辅助工具之四 测试指南	· 定义 2 ~ 3 个最佳方案所需要的可承受资源

图 2-7

图2-8显示了每一种项目管理辅助工具在设计思维过程中所处的位置。

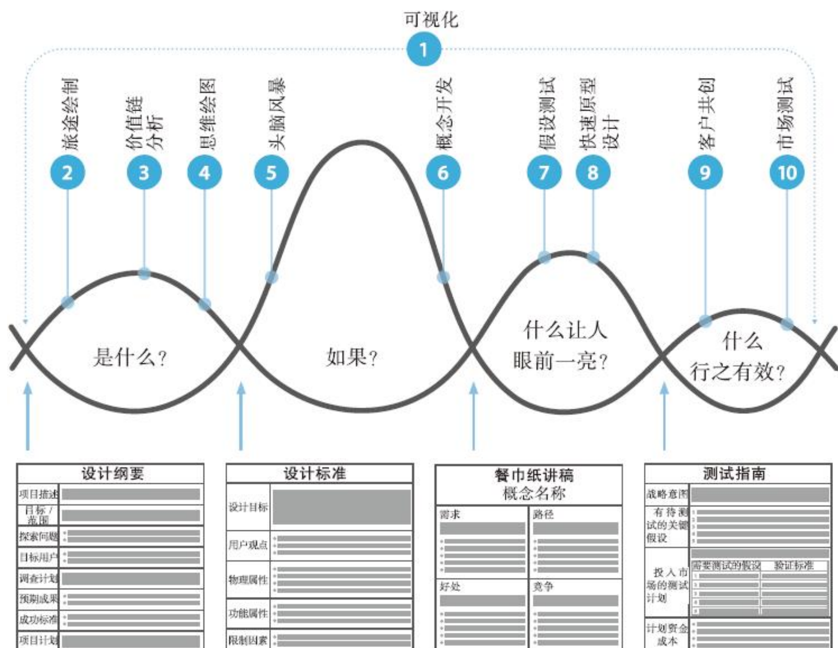


图 2-8

这就是设计思维流程：四个问题，十种工具，还有项目管理辅助工具。

警告！

将设计思维融入寻找盈利增长点的过程，需要一点耐心。大部分公司，无论它们如何自称热爱创新，都很难能成为宝洁和谷歌。它们也不明白其中的原委。你的公司非常有可能就是其中的一个。当你试图寻找可盈利性成长机会时，可能会遇到各种各样的障碍。这种挑战（在企业中完成设计项目）将会是我们最后一章的主题。那里有大型科层组织中试图创新和提升新型业务的管理者所可能需要的帮助。接下来，让我们向你展示这所有的一切。

[1]　民族志是文化人类学的主要概念之一，通过观察与参与观察、相处共话、访谈等实地调查的方式对对象进行研究。研究的焦点放在对象的思想和行为中可预测的形态上。——译者注

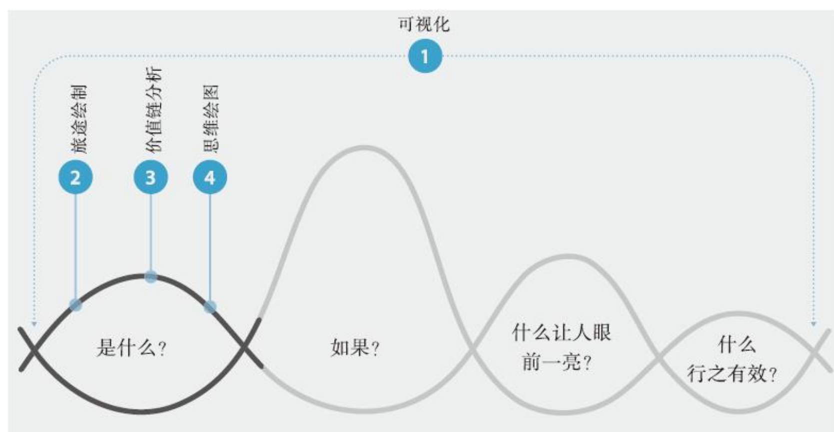
[2] 凯撒医疗集团（Kaiser Permanente），美国最大的医疗机构之一，集保险公司、医院、诊所、药店和坐诊医生的职能于一身的大型医疗保健服务商。——译者注

[3] 艾迪欧（IDEO），全球顶尖的设计咨询公司，以产品发展及创新见长。1999年，美国ABC电视台的一集《夜线》栏目记录了IDEO在5天内重新设计购物手推车的全过程。这段经典影片和IDEO其他案例至今仍被全球各大商学院用于MBA课程。——译者注

[4] 埃里克·霍弗（Eric Hoffer，1902—1983），美国的道德和社会哲学家，也被称为“码头工人哲学家”。1982年获里根总统颁赠总统自由奖章，曾多次获美国国家图书奖，《狂热分子》是他第一部和最著名的作品。——译者注

[5] 弗兰克·劳埃德·赖特（Frank Lloyd Wright，1867—1959），美国著名建筑师，在世界上享有盛誉。他秉持有机建筑的理念，对现代建筑产生了很大的影响。——译者注

第二部分
是什么



美国退休者协会是一个为美国50岁以上中老年人提供服务的非营利机构，这个机构的战略市场管理总监黛安·泰面临着一个常见的挑战：如何在服务好现有客户的基础上，培育未来的客户。目前的情况是，美国退休者协会几乎就是退休的代名词，对50岁以下的美国人来说是个十分遥远的概念。

美国退休者协会创立于1947年，初创者是一个希望帮助退休教师得到健康保险的前高中校长。现在，协会已经发展成为拥有超过4000万会员的大型组织。尽管20世纪中期社会发生了很多大的变化，协会还是坚持着它的初创理念：推动老龄人士独立、自尊、自信，提高他们的生活质量。如同其他着眼于未来的组织一样，它正在考虑吸收年轻一代的新客户以保持组织的活力。

黛安·泰毕业于沃顿商学院，同时拥有消费者产品和非营利机构的背景。她面临的是这样一个问题：如何将美国退休者协会这个几乎等同于银发市场的品牌与年轻人之间建立起联系，并让他们感受到协会的价值。

黛安和她的团队开始假设中青年（X世代和Y世代[1]）愿意接受互联网服务，但他们没有关于这些服务的具体概念。之前没有服务过

这个年轻群体的经验，所以他们没有可参考的样本信息。于是他们开始深入调查。他们的调查结果发人深省：

“我们通过年轻一代的眼睛看到了今天的凋敝景象，他们刚从大学毕业，平均身负超过4000美元信用卡的债务和20000美元学生贷款，进入一个薪资增长非常平缓的职场。他们中的许多人失业或濒临失业，许多人没有健康保险。确定给付计划正在逐渐被养老金固定供款计划替代。即便如此，参加这种计划的雇员也只占到全体的一半左右，他们中有一些没有员工福利。很多人并没有足够的金融知识，也不知道如何进行自身投资。这次调查让我们看到了有关社会福利的海量问题……真堪称是一次完美风暴。”

后续的调查中，黛安的团队发现年轻人一代的经济不安全感很大程度上影响了美国退休者协会的现有会员。

“我们的调查结果令人震惊：有70%的会员，直到今天依然在经济上支持他们的成年子女。我们了解到会员并没有为自己攒够养老的钱。他们苦于无法实现自己的退休计划，在疲于照顾年迈的父母的同时，还要支持他们的成年子女。”

黛安不确定协会能为年轻人实现财务保障提供什么帮助。“我们对任何事都持开放态度，”她说，“他们是否需要加入会员制团体？他们是否想要关于得到健康保险的帮助？所有这一切都不确定。”为了避免不确定性，黛安决定和她的团队对X世代和Y世代进行更深入的了解：“了解他们的希望、梦想、期望、挑战、问题以及担忧。”

他们从18～49岁的人群里选择了30个人，要求他们坚持用写日记和拍照片的方式记录自己的生活。团队同时也在以拍照和录像的方式记录他们的生活、他们家庭周围的环境，并对他们的梦想、挑战和恐

惧进行深度访问。调查发现这个年龄组可以深度划分为三组，团队为它们分别形象地取名为：18~24岁的“无忧无虑者”，25~34岁的“现实受伤者”，35~49岁的“保持模式者”。

团队认为很难对这三组人群创立一个单一价值定位，他们决定将“现实受伤者”作为首要目标。黛安解释了其中的原委：

> “我真的觉得这个群组很有趣。他们的成长完全在父母和学校创造的人工环境中完成，现在进入了真实世界，他们会如何反应？25~34岁是人生重大事件发生的主要时间段。每个人生的重要节点都需要财务决策：开始工作、结婚、买房、生育孩子、改变工作、处理离婚，很多事件会发生。”

在这个年龄组里，依旧能找到明显的人群划分，比如“积极进取者”，他们有正确的财务计划和退休计划，再比如“轻装上路者”，他们专注于摆脱债务、思考未来。

黛安和她的团队开始回顾50岁以下人群的需求数据，思考协会应该如何满足他们的需求。团队成员希望调动协会的力量和资产，包括强有力的财务顾问人际网，他们会愿意为协会的名声和非营利性贡献自己的力量。

协会也有其他的战略目标。首先，这个组织想要扮演一个中立的、可信赖的顾问的角色——那意味着黛安的团队不能给公众任何与销售有关的印象。其次，这个组织不想复制任何已存在的服务，或者与其竞争。最后，协会将自己的客户目标确定为那些最需要帮助的人，而不是那些已经衣食无忧的人。

我们相信协会已经在项目开始阶段找到了一个可靠的“是什么”的想法。团队从设计纲要（项目管理辅助工具一）着手，开始确定项目的范围、目的、希望研究的问题，以及希望探索的目标市场。我们会

在附录中进一步讨论设计纲要的细节，但现在你可以参考项目准备阶段设计纲要，让自己对项目整体有一个概念。

团队成员也始终聚焦协会的商业目的和战略机会，以及这个项目将会揭示的组织问题。事实上，对50岁以下人群缺乏了解这一点在项目推进时反而成了一个优势——他们不会带有任何先入为主的答案，更容易全心全意地投入到调查中。

他们收集了包括目标客户群在内的不同客户的声音，深入目标客户的生活，并采取民族志方法进行调研。他们愿意面对所有的不确定性，将这些转化为研究结果，进而确定概念开发阶段需要的设计标准。他们对未知的耐心让我们想起艾迪欧公司的CEO蒂姆·布朗的一句话：

> *“最大的障碍是你在开始之前就知道答案，这通常受到证明自己观点正确性的想法驱动。正是你在真正的探索旅途之前预设的这种不当假设诛杀了大量的创新机会。”*

当然，协会对30名X世代的小范围调研只是这个团队消费者研究项目的热身。这次针对潜在消费者生活的深度定性调查为继续进行大范围的研究打下了牢固的基础。

设计的目的是看到一个更好的未来状态，并将之变成现实。也正因为这一点，设计经常试图直接跳到未来。事实上，很多人相信设计思维起源于头脑风暴，还有一些设计思维甚至就是头脑风暴！但正如黛安·泰的故事告诉我们的，设计贯穿于整个过程。创新产生于对现实的洞察。如果没有这些洞察，想象力将会成为无源之水。试想如果黛安·泰和她的团队没有进行研究，而是做了一次头脑风暴讨论，那协会的员工将会找到什么样的创意呢？我们不确定，但我们认为那种没有事先设计的头脑风暴破坏了这种工具在管理圈里的名声。

"是什么"阶段里包含很多东西。这是框架生成的阶段，事实上也是决定众多设计思维项目成败的重要环节。我们把框架比喻成一座房子的基础，每一层楼的华丽装饰都依附其上。停下来思考"是什么"的时候，你会发现新的视角重新定义问题。你原本认为客户想要的东西事实上也许不是真的，你必须重新定义项目。

通过花时间挖掘有关问题的更多洞察，深刻理解问题产生的背景，设计思维能帮助你找到变革的基准以及限制，还有成功的标准。

这部分的工具

"是什么"阶段从设计纲要（见表P2-1）开始，到确立设计标准结束。在这两种基本点项目管理辅助工具之间的，是四种设计思维工具：可视化、旅途绘制、价值链分析，还有思维绘图。

表 P2-1

设计纲要 我们将美国退休者协会项目的设计纲要归纳如下[①]	
项目描述	协会通过帮助老龄人士的成年子女（X 世代和 Y 世代）实现财务自由，让他们更好地为未来做准备，由此强化与核心市场（美国 50 岁以上老龄人士）的关系
目标 / 范围	初始范围设定为如何更好地理解 X 世代和 Y 世代的需求。协会将采用营利性和非营利性手段来满足他们的需求，项目的首要目标是对社会产生更多积极影响。只有当协会需要调动资源去开拓一个新的市场空间以服务社会时，才能采取盈利手段 协会面临的机会包括：健康保险、大学贷款、退休计划、积累信用，改变信用卡消费习惯
探索问题	本项目要研究的主要战略问题包括： 1. 人口统计学 / 心理统计学意义上最大的需求是什么？这些需求的具体表现方式如何 2. 协会是否能够通过向 X 世代和 Y 世代提供服务的方式强化与 50 岁以上老龄人士的关系，并提高他们的生活质量 3. 协会是否需要向社会提供公开服务，还是只需要向会员的成年子女提供服务

（续）

目标用户	项目开始阶段的设定用户包括所有的X世代和Y世代，我们计划在民族志研究和战略讨论的基础上进一步聚焦目标用户
调查计划	从X世代和Y世代中筛选出30个研究样本进行深度访谈，以找到需要跟进的主要课题
预期成果	我们期待协会能够在这个项目中找到高潜质的机会，以获取以下成果： 1. 确保X世代和Y世代能够有尊严的、富足的退休生活 2. 通过支持他们的成年子女，强化协会与50～65岁老龄人士的关系 3. 建立起协会与美国新一代年轻人的关系，以保证协会未来的会员资源
成功标准	1. 是否找到了决定进入或不进入这个目标市场的明确理由 2. 是否找到了高潜质的需求或者人口统计学抑或心理统计学意义上的细分市场，即协会是否真的找到了好机会 3. 能够满足这些机会的服务是什么样的？我们是否定义了其设计标准
项目计划	项目需要三名全职成员参与，调查阶段将花费约十周时间

①所有声明、数据和时间轴仅代表作者个人观点，与美国退休者协会实际使用的设计纲要无关。

认识每种工具时，你可以思考它们之间的动态联系。当它们成功组合在一起时，将指给我们一条通向机会的道路（见图P2-1）。下一个阶段“如果”将由此充满想象力。

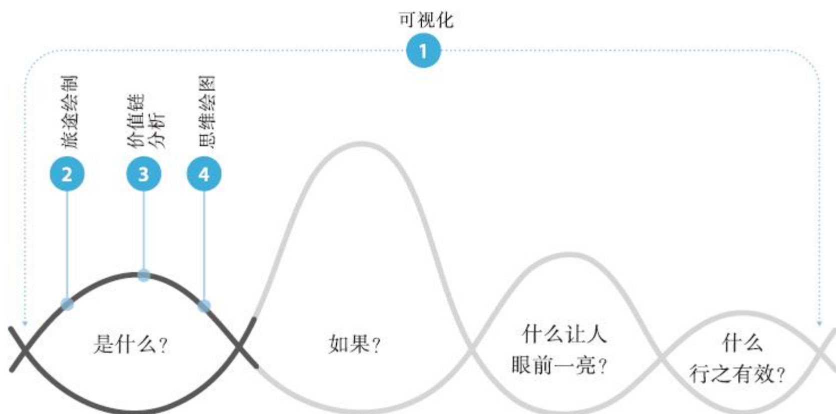


图 P2-1

瑞士电信公司的克里斯蒂娜·泰勒谈重构项目的重要性

克里斯蒂娜·泰勒是瑞士电信公司（瑞士最大电信服务提供商）的品牌体验负责人，她这样谈及考虑项目框架的重要性：

“一组工程师就瑞士的家庭对无线网络路由器的需求进行了激烈的争论。这个路由器应该有最新技术和高智能，能够查找并选择信号最好、覆盖最强的网络，这是一个纯粹以技术为中心的项目。我所在部门的职责是研究客户的真实需求，所以我们访问了客户的家庭。最重要的是我们带着管理者（决策者）一起进行了拜访。

“我们看到新式路由器的最大问题，是它看起来太丑了，以至于客户不想购买。他们不想要电线挂在外面的路由器。我们必须解决路由器的外观问题和电线问题。想象一下你客厅的电话插座有三根黑色的电线挂在丑陋的灰色物体上？这太不‘瑞士’了。我们的家庭整洁干净，你能想象在一个设计美观的客厅里有一个丑陋的东西吗？所以我们重建了项目的框架，人们想要的不是路由器，而是一个通往数码世界的接口。我们不是在卖一个盒子，我们在为客户提供通往数码世界的接口。

“于是我们制造了一个非常不同的原型，包括一个解决了电线问题的新盒子。我们还设计了全新的客户体验，如何订购，如何安装，还有其他所有用户关心的事情。

“如果没有重建框架这一步，那么我们的结果就会完全不同。可能会是另外一个完全不同的东西，一个挂在墙上的无线盒子。”

---

[1] 所谓世代，就是指在某一段时期内出生的一批人群，具有共同的时代特征，类似于中国80后、90后的说法，但美国的X世代和Y世代对出生时期的界定并没有一个统一的说法。一般认为X世代是婴儿潮（约为第二次世界大战之后的1946~1964年）的下一世代，出生于1965~1980年。Y世代则是20世纪的最后一个世代，在这个世代诞

生成长，青年期后，进入新千年。——译者注

第3章
可视化

可视化将信息转化为看得见的图像，包括通过视觉获得的和通过思维捕捉到的信息。它可以是文字、数字或者图片（如你所知的那样，一张图片顶得上一千个字）。有时它将一些零散的点子组合成连贯的、活生生的故事。无论哪一种形式，都可以让客户看到鲜活的形象，让他们的体验呼之欲出。可视化使得点子更牢固和鲜明。一支铅笔就能赶走所有的模糊不清，使得你的头脑有一种全新的体验，是一种不一样的认知过程。可视化不需要复杂的方法，简单地在白板上画图就是非常有效的练习。

何时使用：可视化是所有设计工具的始祖。你会在设计思维的各个阶段用到它。在“是什么”阶段，你用它整理客户体验的观察结果并制作文件。在“如果”阶段，它帮助你掌握新的概念。在“什么让人眼前一亮”阶段，它会让概念变得更加具体。在“什么行之有效”阶段，它帮助你更好地进行测试并缩小客户范围。

为什么可视化能降低项目在成长过程中的风险：可视化可以大幅度降低项目风险，在跨领域合作中这一点尤为重要，因为文字比图片和故事（用文字画一个叙述性的图画）更容易产生歧义。当你用文字解释一个想法时，其他人会把自己的想法投射进去，生成自己的想象图画，而这些想法的基础往往来自耳闻的肤浅知识。你可以想象那会

有多糟糕：每个人都在原话的基础上自由发挥。你于是急着反驳："我说的不是那个意思！"但如果你用画图来代替讲述，就能降低思维模式不匹配的可能性。这并不意味着所有人都会赞同你的观点，但至少他们会知道自己不同意的是什么。可视化给了我们共同思考解决方案的实现路径，并降低了项目风险。越能够生动地可视化我们想要的未来，就越有可能躲避执行计划过程中必然遭遇的明枪暗箭。

设计者安吉拉·梅耶的可视化

可视化在设计的过程中至关重要。比如，我们在调查活动中经常大量使用图片。我们努力研究客户，并试图理解他们。我们观察客户，研究新的用户细分。通过图片我们可以更好地了解这个世界，不仅是客户本身，还有他们所处的环境。

看图片时，我们开始可视化的思考，开始分析总结探索阶段的所得。分析总结本身就是一种可视化的过程。

概念开发的过程中，视觉将成为举足轻重的因素。概念是你的头脑中形象的文字性总结，而你的头脑正在努力生成一些现在并不存在的图片。为了获得更清晰的图片，我们通常使用快速绘制草图的方法。我们的团队可能围在白板周围，一边讨论一边在白板上写写画画，用草图归纳讨论的内容，让思路更加清晰。我们可以在那个时候使用这些图片，确认大家对客户体验的理解是否达成一致。

构建原型时，可视化的运用将变得更加具体。我们制作非常复杂的图形与导图，描绘出期待的客户体验的形成过程。图片和形象不仅可以让人们明白我们要做的事情，还可以让他们知晓这些点子背后的价值以及概念蕴含的力量。

对于有兴趣提高可视化技巧的管理者，我的建议只有实践。开始也许只是照葫芦画瓢，但相信我，不久后你就能上手。当你习惯这一

点之后，记得看看周围的人如何反应。

相信很多人都听说过关于左脑和右脑的理论。我们被告知左脑是负责分析和逻辑的，比如数字和语言；右脑提供很多人文思想，比如情感和知觉，它还是一个分析概念、观察概念之间联系的专家。现代脑科学的研究结果告诉我们事情没那么简单，但是作为一个形象的比喻，左右脑分工理论依然能够有效地帮助我们理解自己做选择的机制。根据这个比喻，可视化（想法的形象化描述）是一个右脑工具。尽管右脑和左脑没有孰好孰坏，我们还是经常不自觉地将右脑排除在我们的商业思考之外。

我们直觉上知道“看到”会有助于“做到”。最近的脑科学研究让我们更深入地了解到为什么可视化概念和行为如此重要——它们展示了镜像神经元的存在。只有人类和猩猩有这种神经元，这个神经元能让我们在脑海中体验观察到的行为或表情的物理步骤，而不用告诉肌肉实际操作这些步骤。例如，科学家在一个试验中发现，当研究对象观看招人烦的广告片和闻到恶心气味的时候，使用的是大脑的同一个部分。研究表明，除了观察能够激活视觉感知，观察到的行为也会映射到我们的动机系统之中。所以看到有人打棒球的时候，你实际上也同时在脑海中练习挥杆。你调动所有神经联结，似乎自己马上要站起来挥杆一样。所以观察是行动的有效方法（也是发挥同理心的有效方法）。

关于现代脑科学的补充阅读

19世纪30年代，人们曾经相信人类从天使演变而来。到19世纪60年代，大部分受过教育的人都相信人类起源于无毛类人猿。（感谢达尔文！）经济学领域在过去的30年间经历了相似的变化，人们的决策

方式慢慢地由实用经济学转向所谓的行为经济学。现代脑科学则是这种转变的助推器。20世纪90年代中期，一个新的诊断手段——核磁共振开始进入临床实践，这大大推动了人们对大脑决策机制的理解。这里有一些来自现代脑科学的惊天发现。

左右脑分工学说并不正确。

功能性核磁共振成像显示左脑不负责分析，右脑也不负责创意。事实上，大脑的结构更加类似考古地层：最上层的大脑皮层是最年轻的，存放逻辑、数学和语言过程；下面的大脑边缘皮层，存放着情绪。所有的哺乳动物都是这样，这就是人与狗之间产生情感的原因。人类大脑最古老的部分是脑干或者被称作“爬行动物脑”的区域，负责调节心跳和呼吸等生存系统功能。

关于大脑还有很多争议。

大脑有各种各样的决策方式。另外，不同的时间节点，大脑对刺激反应的部分也不同。想象两组律师正在做准备诉讼的调查的情景，那差不多就是大脑的各部分工作状态的图片。功能性核磁共振成像支持了乔纳·雷尔[1]的想法：关于大脑我们还有很多未知和争议。我们依靠辨识社会情境，运用早期经验应对这种未知。

我们并不言行一致。

我们的所思与所做经常不一致。例如，如果我问你是否愿意使用免费邮件，而作为代价你必须同意系统读取你的私人信息，并据此提供定制化广告，你可能会不假思索地一口回绝。而这正是谷歌邮件采用的模式。

我们对反馈异常敏感。

有一组研究者发送报告给户主，表示将要调查并比较他们与邻居之间的能源消耗情况。这时，即使没有收到任何需要改变行为的要求，消耗高的消费者也通常会立即开始节约用电。而平均消耗低的消

费者，会保持一贯的节约。反馈本身降低了能源消耗。

想法改变感受和行为。

哈佛心理学家艾伦·兰格进行了一项研究，她邀请人们到测试中心接受阅读理解测试。A组人群阅读关于残疾或受伤人士的报道，B组人群阅读有关优秀运动员的材料。随后将此两组人群来时的步伐与回去的步伐做比较，结果发现第一组人的速度明显变慢，而第二组人的速度却变得更快。只是看了关于伤残人士的文章，第一组人就把这种伤残投射到了自己身上！

综上所述，我们人类是有适应性的机会主义者。为什么说对于设计思维者来说这是个好消息呢？第一，设计思维者并不通过分析来寻找答案。所以我们不容易受到自己固有的弱点（如，理性计算）的影响。第二，他们依赖对行为的直接观察（民族志方法），这个洞察更加有效。第三，设计思维大量依赖于可视化。现代脑科学告诉我们可视化是一个自然的工具。第四，设计思维需要反复试错，而这可能是有适应性的机会主义者最基本的工具。

开动

设计思维工具（包括可视化在内）最棒的一点是几乎不需要资本投入：一个白板和马克笔、黑板擦、表格和便利贴。更多的辅助工具包括PPT软件、数码相机和摄像机。设计者们运用非常复杂的软件，例如illustrator和photoshop，但掌握这些软件并不是可视化思考的必要条件。对整个团队来说，能够熟练运用这些工具的设计者便是无价之宝。通过凯撒医疗集团克里斯蒂·朱伯的案例，我们可以看到一些启动准则。

1.保持简洁

尽可能让可视化作品简单。你可以使用粗线条的草图，使用各种

色彩做区分也是不错的方法。保持图形简单，避免同时使用多种字体和戏剧化的效果。记住——无须在此炫耀你的艺术天分，你需要做的是将概念转变为现实的工作。目标是获得反馈的时候，修饰过度的图像往往会起到相反的效果。

为了降低凯撒医疗集团的错误率，克里斯蒂·朱伯的团队使用了这样一种简单的可视化方法：

“我们询问护士关于医疗管理的情况时，他们回答一切都好。我们知道实际情况并非如此，所以让他们坐下来画出心目中医疗管理的图样。作为外科医生，我们都接受过极度的左脑训练。所以我们给他们马克笔和白纸，并且让他们坐下画画。事实让人惊喜，结果完全不同于他们告诉我们的‘一切都好’。我们从图画中看到这样的场景：一个护士踩在溜冰鞋上，手里捧满了东西，周围还有病患一直在询问他问题。显然他忙得焦头烂额，所以我们开始研究这背后隐藏的主题。”

设计者让他们通过画画的方式吐露心声。看到纸上的一个概念时，他们往这个概念里面填充自己的所思所想，将之记录在笔记本上，和别人分享。设计者都善于此道，而这种素描要求的往往只是简笔画——箭头、心形、星形、方形和不规则的轮形等标记。

2.将问题化整为零

丹·罗姆在其可视化思维的畅销书中，提到构成可视化的元素为：谁、做什么、多少、何地、何时、怎么做和为什么。让你团队中的成员独立创造每一个元素的视觉效果，然后与团队成员分享，并形成团队版本。凯撒医疗集团的护士将自己画在图片的中间，透露着这些信息：谁、做什么、何地，还有怎么做。

3.比喻和类比

比喻思维是将两种貌似毫不相关的事物连接起来的思维方法。比喻是一种语言技巧，这种技巧将会分享开放式的思考过程，帮助你更加深入地定义一些相互关系和可能性，并让其他人理解。护士们脚踩溜冰鞋的比喻绘画传递了这样一个信息：他们宣称的“一切都好”并不符实。他们感觉自己工作过于繁忙，几乎就要失去控制。

4.使用图片

图片堪称捕捉信息的神器，还能让信息变得更鲜活，让其他人也明白。首先，想象一家金融服务机构正在召开会议，会议资料上有这样的文字：平均每个客户拥有五个以上不同的账户。然后你再想象这样一幅图片：一个男人的钱包塞满了信用卡，写字台上还散落着各种银行账单。文字和图片分别给了你什么样的印象？为了将影响力最大化，你需要如何将文字和图片结合起来呢？

克里斯蒂这样描述她和她的团队如何将故事和图片等不同的可视化工具组合起来，让其他人明白他们想要表达的内容：

“观察结束之后，我们立刻将这些观察放到故事里。每个故事制作一张幻灯片。不需要冗长而复杂的故事，有一张标志性图片的简短故事就可以。比如我们观察的地方或谈话的对象，加上一段两三行描述故事的文字。这时候你可以静下心来，回忆观察活动中可能被遗漏的点点滴滴。透明度在这里很重要。某些想法在你的脑袋里停留一段时间后，你就会爱上这些想法，仿佛它们就是现实。”

5.用故事梗概图片板（故事板）进行实验

故事板是通过一系列图片对事件和故事的描述。它们是可视化思考的基本工具。故事板包含六个简单要素：矩形提供框架，其背景形成布局，人物线条画勾勒出你的主人公，对话框和独白表现他们的语言和思想，最后你需要加上他们使用的工具。在这一章中的“家庭作

业”部分，我们将请大家进行故事板的实践练习（见图3-1）。

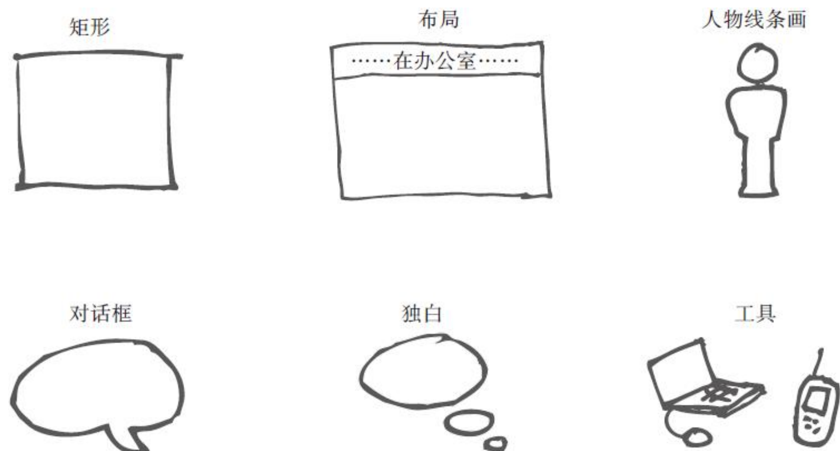


图 3-1

6.创建角色

角色来源于研究阶段的调查成果，是具备一定代表性的虚拟人物。因为这些角色可以让“客户”这个干巴巴的词语变得有血有肉。这样你才会对客户产生真正的同理心并试图去理解他们，这是设计思维的核心。我们将在第4章讨论更多创造和使用角色的细节。现在，你只要知道角色就是一些虚拟人物即可，而我们用图片和描述丰富这些角色。

埃里克的访谈



· 埃里克是一个73岁患有青光眼的老年人。

· 埃里克没有服用处方药，这意味着他的视力会逐渐衰退直到失明。

· 当眼科医生告诉埃里克失去的视力无法再恢复的时候，他并不为此十分难受，因为他知道随着时间的推移，视力的衰退会逐步加深。

· 他认为当视力坏到一定程度时，可以采用其他必要的方法来解决。

· 埃里克不喜欢别人以任何理由提及他的视力。所以即使他的妻子再三请求，他也不戴隐形眼镜。他也讨厌用处方滴眼液。

· 埃里克说存钱比动手术更重要。他承认自己担心他们夫妻是否为退休存了足够的钱。

7.讲故事

讲故事就是你所理解的那样：将许多信息交织起来进行表述，而不是简单进行一系列细节描述。讲故事中的“故事”通常要比故事板中

的“故事”更长、更完整。事实上很多管理者已经在运用包括讲故事在内的可视化工具。所有好的演示——不论是分析导向还是设计导向，都必须首先是一个有趣的故事。

玛氏公司（Mars Inc）的安德烈·马丁对于讲故事的看法：

“讲故事从来都是商业的一部分，只是我们现在将其作为领导者的标配技能大肆宣扬。

“讲故事是解决问题与创造结果之间的差别。列清单能帮助解决问题。这是我们面临的问题，我们逐条列出解决问题的正反双方意见，并挑出最好的答案。而创造结果需要将人们团结在一起并点燃大家的激情。一个好的故事能做的就是创造结果。

“我认为商业领导者们并不喜欢将每天90%的时间花在谈话上。他们坐在那里，每天就是在查看PPT、开会，检查任务清单。他们需要被激励。商业领导者需要数据、事实，还有建议。讲故事能完成这个目标，激发大家的兴趣。

“组织里领导者可以讲的故事有很多。说到设计思维，我们有一个驱动变革的故事要分享给大家。这个故事里的组织正在面临一个很大的问题。首先，你必须营造挑战的氛围，你要让听众了解这个问题有多重要。现在不采取变革措施的话，以后的情况将变得如何糟糕。将他们引入你的思维架构，把这个挑战视作创造结果的机遇，并全身心地投入。然后审时度势地谈论我们的团队，即参与这个挑战的人群——客户或合作方。接下来你必须留出时间让他们谈论现存的问题。提出这些问题，你就创造了大家愿意加入、争辩和讨论的空间。最后，必须说明你对解决问题的思路。

“讲故事不需要你多么劳神费力，就能引起周遭的注意，我认为这是至关重要的。如果你能够提高大家的参与度，就会在商业中大有

作为。”

通过讲故事，你可以让创意充满魅力，并让项目赞助人、客户、合作伙伴等更加真实地了解你的想法。它可以帮你绕过创新经历中最糟心的情况：没有机会尝试。如同可视化图像一样，故事让你导入情感和体验，还可以让创意变得更加具体且更具个性化。它增加了内容的丰富性，帮助你将问题和解决方案“卖给”可能为你开绿灯的人。通过观察角色，管理者们可以加深对不同客户的理解，构建同理心，并深入思考如何让自己拥有更幸福的生活。还有，讲故事能防止你的听众昏昏欲睡。

如果你告诉我需要救援非洲难民，我未必会被你打动。但当你告诉我：你在这个村庄里收养了一个名为某某的6岁小男孩，你在为他提供清洁的饮用水。那样，我的脑海中就会浮现出那样一个男孩的形象。

有许多不同类型的故事，每个故事的呈现角度都不一样。不但有客户体验故事，还有商业策略故事。但是我们永远不应该将故事和数据分离，它们互为因果，也正因为如此，我们从来都没有想过要将分析思维工具或者设计思维工具的任何一种清理出我们的工具箱。它们具有不同的作用。

8.意向引导

意向引导创造某些特定类型的故事，可以让听众进入一个内在想象的过程，自动可视化你描述的事情。这个技巧几十年来一直应用于体育、领导力培训、医药和其他领域，将新的可能性或者真实的现状用可视化工具表示出来，使之形象生动地呈现在我们眼前，让变革不再是空中楼阁。如史蒂芬·柯维[2]那句有名的建议那样：“在开始尝试的时候就预想到整个过程，并将可能发生的结果都尽可能展示出

来。”这对创新过程来说尤为重要。无论你想要重新设计客户体验还是想要解决眼前客户服务中的问题，调动听众的想象力和感情都是让你成为创新成长中成功领导者的有效方法。

还记得戴夫·贾勒特吗？我们在第1章中提到的会计师，一位意向引导的忠实粉丝。他回顾在史蒂芬·柯维的“高效能人士的七个习惯”工作室的经历时，这样说道：

“我们用在客户身上的可视化手法来源于‘七个习惯’中做过的一些培训。如果人们能够跳出传统的思维，那么将概念可视化这一点对他们来说并不困难。柯维让我实实在在地领教了可视化的力量。有些会计师和程序员会说他们做不到这一点。他们强调自己是细节思考者：你给我事实，给我数据，我给你一个回答。事实上如果他们能够跳出对着电脑屏幕分析数据的思考模式，就完全有能力进入可视化思维的世界。我力推设计思维的原因之一是了解这个过程，知道可视化思维创造新事物的力量，看到那么形象和真实的未来，这些太重要了。”

对于左脑高度发达的人来说，可视化技巧似乎与自己隔着千山万水。但是振作起来，至少你已经知道了一些基本的做法：表格、图像、PPT，这些都是视觉。你只需要以更广泛、更别出心裁的方式使用图像。记住你并不需要改变沟通的信息本身，而只需要改变你的沟通方式。

家庭作业

复习本章的内容，并用故事板的六个要素（矩形、布局、人物线条画、对话框、独白、工具）来绘制你求婚（被求婚）的故事，或者是你们第一次相见的故事。请在故事板中运用以下四个框架：

· 框架一：求婚之前，第一部分。
· 框架二：求婚之前，第二部分。
· 框架三：求婚那一刻。
· 框架四：求婚之后。
· 这里有一个相当简单的例子（见图3-2）供你参考。

不要太有压力。在15分钟内完成你的绘画，然后与你的另一半分享（即使不那么完美）或者让他也画一个版本，然后对两者进行比较。

在创造故事板的过程中你注意到了什么吗？是不是很难将故事限定在四个框架中？找出故事的核心永远是最有挑战的部分，但观众会为此感谢你。你注意到你另一半的反应了吗？你是否和他建立了某种联系？他是否给了你一些反馈，也许还修改了一些？如果你们两个分别画了故事板，看看那两个故事哪里不一样？



图 3-2

你从中学到了什么？你觉得需要更多的练习？那么与你的朋友、家人和同事定期一起做这样的看图说话游戏吧。一周一次的练习会明显提高你的图像思维能力。

---

[1] 乔纳·雷尔（Jonah Lehrer，1981—），美国作家、记者，从事心理学、神经科学以及科学与人文学关系相关的写作，著有《我们如何决定》《普鲁斯特是神经学家》等作品。——译者注

[2] 史蒂芬·柯维（Stephen R.Covey，1932—2012），美国管理学大师，著有《高效能人士的七个习惯》及其他畅销书籍。——译者注

第4章
旅途绘制

客户旅途是客户在接受你的产品或服务时，与你的公司互动获得的体验经过。旅途绘制是指用一些流程图或其他图形将其描绘出来。这些图形可以描绘真实的客户体验或者是理想中的客户体验。不管哪一种，用图形画出客户体验的每一步将使你着眼于客户，而不是自己。进行旅途绘制时，你会站在客户的角度思考。在这个过程中，你看到客户情绪的起伏，还有体验对于他们的意义。这些是价值创造创新的关键。

在“是什么”阶段，旅途绘制引导你通过观察和面试搜集数据，体验客户的现实经验。这种方法让你看到自己是否理解他们的体验。它可以深刻了解并解释那些未被满足的需求，帮助你归纳不同的客户类型，并在此过程中让你发现改进的机会在哪里。它不是你用来佐证自己观点的工具（旅途绘制并非销售工具），恰恰相反，这个工具的目的在于探索未来的原型。

何时使用：旅途绘制是“是什么”阶段初期需要使用的工具，用来描述和分辨客户体验的现状。成长性项目的“如果”阶段中，旅途绘制将帮助你从头脑风暴里提取新的概念。概念开发（也是“如果”阶段的一部分）时，理想的客户体验旅途，而不是现实的经验，将会决定新概念需要哪些创新元素，并决定如何创造这些新元素。最后，在“什

么让人眼前一亮”阶段，旅途绘制可以提供产生新体验的原型所需要的各种元素。

为什么旅途绘制能降低项目在成长过程中的风险：如果我们只能为管理者们选择一个设计工具，那将会是旅途绘制。企业成长方案中失败最多的情况是我们误判了客户的需求。能切实降低项目风险的方法是更深刻地了解客户需求。旅途绘制能帮助你更贴近客户的生活，看到他们面临的问题以及焦虑，帮助你理解如何才能为他们创造价值。知识是在追求利润增长活动过程中最重要的因素。

大约10年前，我们可能会将一群客户带到设置有单面镜的空调房间中，在那里他们可以团体讨论并回顾自己的体验经历。而今天，设计者采用民族志方法，在自然状态中观察客户，并使用旅途绘制等工具记录所见所闻。例如，在汰渍洗衣皂的用户们进行小组讨论的时候，他们表现出对包装的高度满意。而当研究人员进入他们的洗衣房时，却发现在洗衣机旁边有蘸着肥皂的螺丝刀。“我用这把螺丝刀开肥皂盒子。”消费者告诉他们。

当你需要将注意力从“我们公司需要什么”转移到“客户需要什么”的时候，旅途绘制是个非常强大的工具。它要求解决问题的团队合作并深化对客户的理解，不是将其看作数据或图表，而是作为一个考虑希望和挑战并存的个人。这个领域有时被称为社会研究或设计研究，这种耐心、思虑和反馈将得到丰厚的回报。一个有经验的社会研究学者鼓励我们耐心倾听，抵制想要立竿见影求回报的心态。

我们需要重点关注情绪。当我们探寻自己的大脑（或心里）在发生什么事情的时候，情绪是一种强有力的线索。吉尔·泰勒博士（哈佛医学院前脑科学研究者）指出：

“感知系统中流动的感知信息会马上通过我们的边缘系统进行处

理。信息到达中枢神经，大脑开始集中思考时，我们已经对那个刺激产生了痛楚或是愉悦的情绪。尽管很多人认为我们是思想动物，但同时我们也是感觉动物。”

运营专家建议管理者们“自己跟着订单处理流程走一遍”，这样才能理解企业的业务流程。而我们则建议你“自己跟着客户的购买过程走一遍”，这也许会改变你对他们购买行为的理解。

开动

下面是达顿商学院最近完成的一个项目，从中可以看到旅途绘制的典型工作方式：

1.选择你希望深入了解的消费者。花更多的时间调研他们在使用你的商品过程中的情境。互联网和博客都是获得这些二手信息的好地方。

达顿的学生团队接受了这样一项任务——绘制MBA学生的客户体验旅途。其目的是改善达顿商学院的教育体验，提高学生满意度。开始项目的时候，团队成员参阅了大量关于当代学生的研究成果。

2.列出你对整个客户体验旅途的构想，包括全部过程，而不仅限于你公司参加的那部分。

研究团队按照从调查到毕业的过程，将MBA学生的体验分为12个主要步骤（见图4-1）。



图 4-1

客户访谈技巧

（1）让客户感觉轻松，让他提问。

（2）询问具体的故事或例子，寻找他难忘的记忆。

（3）保持好奇，寻找惊喜点和不连贯之处，并提供你的证据。

（4）沉默，不必担心冷场。

（5）集中注意力。姿势和语调体现出比语言更多的东西。

（6）用自己的理解归纳对方的话，但不要诱导客户。

（7）努力倾听客户感觉自己无能为力或者精疲力尽的经历，并询问其采取的应对措施。

3.挑选可以代表你感兴趣的人群特征的用户群（通常在12~20人）。

16个达顿学生，大致可以代表一系列年龄、性别、国籍、婚姻状况和教育背景的人群样本。

4.进行试点访谈。使用假设过程，让用户完整地走一遍你设计的旅途，检查你是否遗漏掉一些步骤，并收集需要的数据。这会是一项比你想象中更艰难的工作。为了准确且深入地获取受访者的想法和感受以及这些背后的原因，你经常需要反复尝试某一步骤。不要问那些肤浅的问题，记得要（逐渐地）深入挖掘。

看这些！民族志研究观察的行为对象

民族志是一种在自然环境下观察客户的研究方法。这听起来足够明确。但我们想观察的是什么呢？在客户与你的产品或服务互动的过程中，你可以观察以下这些行为表现。

困惑：观察用户的面部表情。困惑的表情在直觉地传达这样一个信息——产品有改进的空间。

精疲力尽：观察当人们因为找寻解决方案而煞费苦心（有时他们并没有意识到）的时刻。

痛点：找寻客户不爽或者恼怒的时刻。你将会看到他们的面部表情和肢体语言。

适用性：适用性是一个产品的某种新用途。大学生们经常把塑料牛奶桶改造成其他工具的代替品。

跳过的过程：如果客户跳过了某个步骤，常常意味着他们不需要、不想要或不理解这个步骤的价值。

如果不理解自己看到的情况，你可以随时询问客户。但不要急着追问，因为通常你的观察比客户的解释更有效，因为他们对自己的行为经常是无意识的。

5.在初始访谈中得到的信息基础上完成你的问卷，并在接下来的访谈中专注于客户体验中情绪高涨和情绪低落的表述。我们发现两个研究员一起访谈效果最好。这样，一个研究员可以专注于访问过程，另一个负责记录。

6.从访谈中发现真相的关键以及其他主题。这是紧张的意义构建时刻。研究者将每次访谈中获取的信息总结成一份资料。然后使用白板纸，在白板纸的顶端写下每个受访者的名字。团队成员将捕捉到的受访者的主要情绪变化添加到他的资料中，将白板纸贴在墙上，开始寻找主题（见图4-2）。

7.研究你确定的主题，并设置一些维度。能解释这些不同的往往是心理变数而不是统计变数。我们找到由非暴力沟通中心提供的一些研究人类共性的资料。我们将之收录在附录中，你可以在设定维度时做参考。

达顿旅途绘制团队总结归纳访谈结果，希望从中发现新的模式和

洞见。

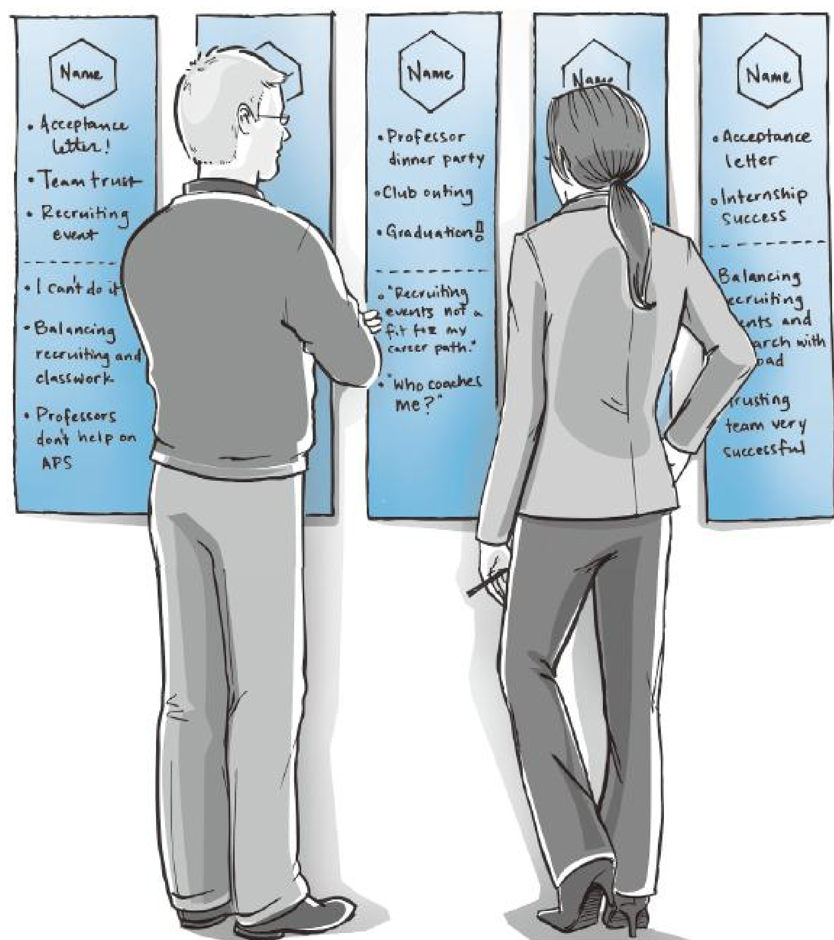


图 4-2

达顿团队设定的潜在的识别维度如下：

内向——外向

无拘无束——严于律己

喜欢争辩——回避争辩

包容不同文化——文化思维僵化

寻求帮助——自助

非常自信——非常谦虚

聚焦——探索

大学的延伸——职业的延伸

认同主流文化——认同小众文化

实用主义者（职业发展）——纯粹主义者（学习爱好者）

旅途绘制更复杂的版本还可以加入创造的虚拟角色：

8.选择两个你认为最重要的维度，画一个2×2的田字形方格。田字形方格里的每一块代表一个标志性角色。

达顿团队选取了两个维度（见图4-3）：

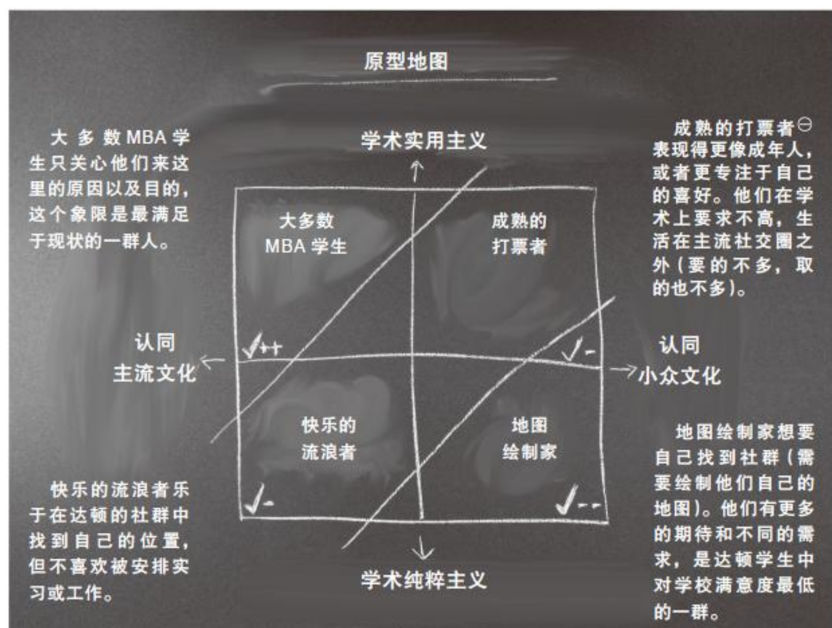


图 4-3

⊖ 注：等自己的票被打个洞（拿到学历），入学目的很明确的学生。——译者注

9.将受访者放在对应的格子里。尽可能详细地描述他们的特征，专注于那些原型独特的人口特征和心理特征。

这是MBA团队创造的一个虚拟角色，属于图4-3中左下方的人群。

快乐的流浪者 斯科特



· 斯科特很享受在达顿的生活，认为拿到文凭之后找工作小菜一碟。

· 斯科特拥有康奈尔机械工程学士学位。

· 基于其担任工程师两年中的出色表现，上司建议斯科特去拿一个硕士学位。

· 斯科特申请了几所一线商学院并拿到了若干录取通知，他选择了天气和设施最好的那所。

· 斯科特专注于课程学习，更喜欢参加社群活动而非求职。

· 斯科特性格外向，这使他在求职活动中进展顺利，但他对这些求

职活动并没有什么期待，只是觉得好玩。

管理者们经常想知道这样一个角色能代表多少消费者，希望了解其比例，但这并不是我们设立角色的目的。他们不代表确切的目标市场分类，其作用不是区分人群比例，而是让我们更加深入地了解不同客户的不同体验，并帮助我们找到优化客户体验的创新举措。

10.演示每个角色的旅途体验。每个角色都有相对不太满意的阶段。这些正代表了那一类型客户的“需求痛点”，也蕴藏着最富价值的创新机会。一些人物角色会有共通的不满体验，这些不满就是你的创新机会。

以下是斯科特这个快乐的流浪者的客户旅途体验（见图4-4）：



图 4-4

观察斯科特的旅途地图，我们可以得出一些结论。比如，他的三个最主要的痛点在于：决定去哪家商学院（太多的选择），找工作（同样因为太多选择，没有足够的时间研究所有工作机会）和一些教学问题（其他学生并不那样努力学习）。这些都是你的创新机会。

项目结束后，研究团队将学生体验旅途报告提交给了教职员工。这份报告在达顿商学院中引起了不小的轰动。团队成员做完演示后，一位资深的教职员工这样评论：“刚才的一小时中，我对于学生的了解超过了过去的20年之和！”

教职员工第一次认识到不同学生的在学体验差异如此之大。对学生来说，教室中的体验、求职中的体验、欢乐时光派对上的体验，正是这些林林总总构成了商学院的整体体验。由此，教职员工开始关注非学术领域的工作，比如学生就业指导服务。以前校方从来不重视学生的就业问题，现在他们了解到这也许是学生在达顿的体验中最重要的一部分——最大的不满来自于教学活动与求职活动之间的脱钩。他们也发现不同的学生在求职过程中的需求是不一样的。斯科特这样的学生需要就业辅导，让自己从众多就职备选项中选择出真正适合自己的那个。而“成熟的打票者”们在进入达顿时就有自己的职业目标，需要的就业辅导也完全不同。如是，这个项目让校方从学生的角度审视他们的体验，这个过程促成了重要的创新，并推动了教职员工和就业服务中心的合作。

相比团体访谈和统计调查这些传统的市场调查工具，旅途绘制可以说独具特色。开始使用民族志方法进行观察时，管理者经常会觉得非常不安。原因是他们认为样本量过小，担心没有代表性。但是，小样本量的好处是收集到的数据更加深入和集中。在这个过程中，研究者大量使用开放式问题进行访谈，以观察和密集访谈为主（访谈最好在消费者体验行为发生的过程中进行），研究消费者体验的每一个元素。你可以用照片日记或摄像辅助记录。

如同可视化一样，旅途绘制不能得出总结性或数据性的结论——它不能“证明”任何事情，它只能让你看到客户也未意识到的问题并产生创意。这种创意是依靠分析大量的样本数据无法获得的。它的目的不是要提出应该怎么办的建议，而是要生成一系列假设。

家庭作业

选择一件你每天都要做的事，比如早晨送孩子去学校，按照这些

步骤来绘制旅途（见图4-5）。意思是说，从“是什么”的角度挖掘事实，而不是要你动脑筋头脑风暴。

1.将这个过程分解为8～10个步骤，从“孩子醒来”开始，到“开始上课”为止。

2.将一张白纸横向放在你面前。在纸的顶端处水平画一条线。用圆形表示不同的旅途阶段，即你刚才分解的8～10个步骤。在每一个步骤上，标识出这个步骤由谁完成（见图4-5）。



图 4-5

完成图将客观地展现全部旅途，并包含所有的步骤。现在我们可以根据经验做一些判断了。

3.在旅途地图下方画一个大的矩形，长度与整个旅途的长度相一致。在矩形中间水平画一条线使之分成均等的上下两部分。在纸的左边标注：上部空间为情绪高点，下部空间为情绪低点。这样你就可以抓住情绪高点和低点的范围。

现在从你孩子的观点画出情绪高点和低点的地图。

4.画出这个旅途中你的孩子情绪最好的时候的情况。如果所有事都顺利，最好的部分是哪些？哪些部分是在其中依然影响情绪的？列出你从孩子身上观察到或听到的三四个情绪高点，并把这些点标在旅途地图上，给每个高点标记一条简短的描述，例如“我坐在朋友旁边”。将最好情况上的所有点用一条流畅的灰线连接起来。

5.接下来，把孩子在旅途中可能经历的最糟的情绪情况画出来（见图4-6）。如果所有的事都不对劲，旅途最糟的部分会是什么？哪些部分是在其中依然拉高情绪的？从列出三四个情绪低点开始，并

把这些点标注在旅途地图的情绪低点范围内。在每个低点上标记简短的描述，比如“误了巴士”（注：一个关键步骤经常既有情绪高点也有情绪低点）。将最坏情况上的所有点用一条流畅的黑线连接起来。

6.回顾你的作业。现在旅途地图反映了若干维度：序列、责任方和情绪变化。看着整张图，你看到了什么？哪一个步骤有低点但没有高点？什么是你孩子未满足的需求？对你来说呢？你的情绪低点在哪里？

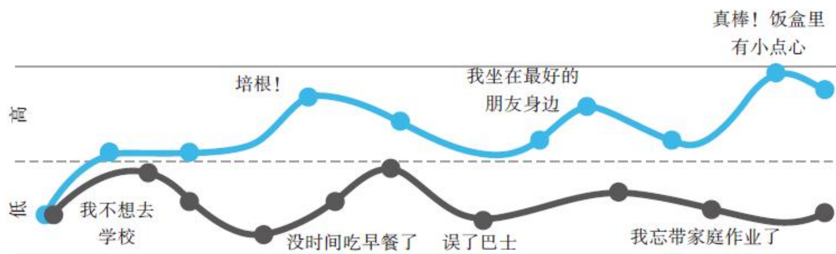


图 4-6

7.过程的最后一步是列出两三个你和你的孩子未满足的需求。你可以参考非暴力沟通中心提出的十个普遍的人类需求，如表4-1所示。

表 4-1

与他人之间的关联	身体健康	和平	自主
喜爱	休息 / 睡眠	安逸	选择
体谅		和谐	独立
融合		灵感	
安全感			

我们并不想限制什么，我们希望找到帮助你重新设计过程的新假设。这招还是挺管用的。一个熟人告诉我们她的女儿想出一个办法：穿着衣服睡觉，这样她就有充裕的时间起床，并在去学校之前吃顿早餐。这是一个非传统的解决方案，但着实解决了家里的问题。

第5章
价值链分析

价值链分析是关于组织如何与合作方协同进行生产、市场营销、分销以及其他支援服务的研究。这项研究可以揭示合作方的能力和潜力、公司的弱点和机会。它是客户旅途地图的商业对应：在提供产品或服务的过程中，组织协调自身与上下游合作方的工作，并找到商业上的痛点和机会。价值链分析能在不同层面提供不同效果。你可以专注于现在价值链中的问题，也可以更广泛地挖掘行业内的价值链机遇。

何时使用：完整的价值链分析是寻求可营利性增长机会的重要组成部分。你不希望进入“如果”阶段时，对“新商业模式的哪一部分对你的公司有吸引力”或“现有模式哪一部分值得保存”这些问题一无所知吧。价值链分析还会帮助你从合作公司、潜在合作方和竞争者的角度看市场（类似旅途绘制帮助你从消费者的角度观察体验过程）。

为什么价值链分析能降低项目在成长过程中的风险：正如我们在第1章里提到的，为消费者创造价值只是商业成功的一部分。要保持可持续性和吸引力，新的商业必须为组织和合作方创造价值（这种价值常常以利润的形式表现出来）。这意味着你的新产品或者服务在维持一定规模的同时，必须让竞争者难以模仿。还有一点，这些新产品或者服务需要的各项资源与能力是你（通过有兴趣的合作方的帮助）

可以提供的。在理想的情况下，价值链分析能让组织的强项发挥到极致。价值链的现状分析能够让你找到一些重要的点子，在随后的“什么让人眼前一亮”阶段中，使用标准检验那些点子是否切实可行。深刻理解现有的供应商非常重要，比如你们如何进行合作、共创价值？又比如谁在创造利润中占主导地位？搞清楚这两点，你才能远离这种情况：新的产品或服务对客户有价值，但并不为公司盈利。

价值链分析更像那些广为人知的经典商业分析工具。它将你在客户体验旅途绘制环节中形成的以客户为中心的构思带到真实的商业环境——你分析和设计的这个客户体验所发生的市场生态系统中。这样的分析经常会揭露行业的主流逻辑：公司不成文的规则和信念往往主导着它们的行为和满足客户需求的方法。提供更好的客户价值或者提高议价能力，这些手段将会改变公司的发展轨迹，并最终挑战原来的主流逻辑（我们会在第7章中进一步讨论这部分）。如果将价值链分析与旅途绘制相结合，你就能获得更加宽阔的创新视角，并为客户和商业增长夯实牢固的基础。

“如果”阶段中，我们需要跳出现实的局限，去寻找更好的创意来满足客户的需求。价值链分析能够为“如果”阶段的创意提供重要的参照点，通过重新界定整个流程中“谁需要做什么”，帮助你去除流程中的无效环节。

对你来说价值链分析可能并不陌生，所以我们就不做过多的说明了。我们在这里提到价值链分析的原因是，让大家看到这个战略商业视角对成功的商业发展有多重要。

开动

价值链分析首先必须明确将为最终用户创造何种价值，然后回溯为了达到这个目标，需要参与者各自有什么样的生产能力和议价能

力。我们将以电脑行业的演变为例，分析所有的步骤。

1.画出你企业的价值链。这包括所有活动的每一个步骤，直到传递给最终消费者的价值定位。这些步骤，一起组成了价值链的基本框架。每个竞争者在价值链里占据的位置并不一样，各自价值链的结构也迥然不同。有些公司只参与其中一个，有些则可能涉及多个步骤。

决定构成价值链的基本因素为何，这是一个重要但似是而非的任务。记住我们在思考各个环节的战略构成，而不是公司本身。首先，将各个步骤尽可能分解开来，详细绘制成图，你可以在后面合并同类项。但如果开始的分析过于粗线条，就可能错失形成战略优势的关键点。

典型的价值链包括这些因素，如图5-1所示。

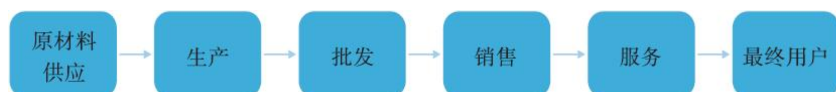


图 5-1

请理解价值链是一个人为设定的线性过程，现实中的动作未必是一条直线上的先后时间顺序。也正因为这个道理，设计者（也包括一些商业人士）更喜欢用“生态系统”这个词。

回顾过去10年个人电脑行业的演变历史，可以帮助你了解在做成长性商业决策的时候，熟悉本行业的价值链这一点有多重要。20世纪90年代早期，电脑开始广泛应用于商业和个人领域。那时，电脑的主要零部件供应商是微处理器、软件和其他周边设备供应商。这些零部件被整机制造商组装后，通过如CompUSA之类的大型电脑零售商卖给最终用户。这些制造商之间如同传递接力棒一般地合作，并将共同合作产生的价值（个人电脑）传递给最终消费者。而一段时间之后，出现了两个不同的生态系统（或者说价值链），其中一个是IBM或者

IBM的同类，另一个是苹果公司。IBM电脑采用微软和英特尔的产品，苹果则使用它自己的产品。从用户的角度来说，很多人并不认为微软系统比苹果系统更好用。但是，出于价格和适配性方面的考虑，很多制造商还是选择追随IBM模式。这种选择最终导致所谓的Wintel（微软和英特尔联盟）独霸江湖的局面。很难确切估计它的市场份额，但1985年的时候，兼容IBM的机器占据了个人电脑市场的半壁江山，这个数字在1994年还一度达到过90%。

2.分析价值链中每个环节的竞争情况，搞清楚有哪些主要公司以及它们拥有的市场份额。

20多年以来，英特尔（微处理器和芯片）和微软（运营系统和应用软件）这些供应商垄断了Wintel模式的价值链。而惠普、IBM和康柏等整机制造商，则在20世纪90年代中期不断地推出自己的新产品（事实上它们的产品并没有太大的区别）以图占据市场份额，在残酷的市场竞争中苦苦支撑。

3.通过识别价值链的每个环节所需的核心竞争优势创造价值。每个环节在创造价值的时候，分别有什么不同的贡献？

通过对价值链各环节的主要战略能力分析，我们可以看到整机制造商的盈利模式有很大的问题。英特尔和微软是这个价值链最中心的部分，由其规模、技术和行业进入屏障来看，它们的主要技术能力很难被模仿。另外，整机制造商的价值在于组装生产。它们或许可以在销售和服务方面形成自己的特色，但没有一个公司在这个领域获得明显的竞争优势。

4.评估议价能力和每个公司的影响。谁驱动业绩？找到每一个公司的替代者有多容易？最终用户能收到每个公司提供的价值分别有多少？

大家都知道IBM和惠普是竞争对手，但事实上它们的合作方也可

能是潜在的竞争对手。它们争夺价值链中的利润，每个公司都可能因为其他公司的成长而受到冲击。这些格局的变化可能会让几家欢喜几家愁。它们利益最大化的能力来自于议价能力以及对价值链的影响。对个人电脑来说，真正的价值在于处理器，因为它是负责处理需求的那个部分。它运行的速度决定了处理任务和电脑运行的快慢。用户对电脑的认可在很大程度上取决于软件是否友好，还有运行系统是否顺畅。这些就是个人电脑行业中，英特尔和微软能稳坐江湖霸主地位的根本原因。

5.提高你在价值链上的力量和盈利能力。分析现有价值链之后，思考你从力量和位置的对比关系中看到了什么。什么决定价值？谁掌握着话语权？为什么？希望改变在价值链中的地位来提高力量和盈利能力，有哪些机会？在后面的步骤中，你需要设立一些设计标准来评估所有的创意点子，而搞清楚以上这些问题将为设立设计标准打下牢固的基础。

1993年，戴尔电脑脱颖而出，一跃成为世界第五大电脑生产商。戴尔全力出击的正是IBM和康柏在价值链中最薄弱的环节——客户定制和直销，以及诸多分销方面的措施。正是这些策略，让戴尔在价值链中获得了一个全新并且独特的位置。戴尔的商业模式及其在价值链中扮演的角色完全不同于那些乏善可陈的整机竞争者。它基本上不放库存，与消费者直接沟通，采取预付款的形式，这些措施让戴尔拥有充沛的现金流，其投资回报率与英特尔和微软相差无几。

6.评估你的弱点。攻击和防守一样重要。对手会寻找你的弱点，针对性地改变自己在价值链中的位置，并最终将你逼入绝境。

我们可以就地取材，看看英特尔是如何改变行业格局的。英特尔与电脑整机制造商达成了一个合作方案：以英特尔支付一定费用为代价，电脑整机制造商将在其个人电脑上贴上“Intel Inside（该机使用

英特尔微处理器）”的标签。当时这个小动作并没有引起大家的注意，而恰恰是这个广告运动暴露了制造商在价值链上的弱点，给英特尔设计增长过程带来了重要的启示。在品牌强强联合的幌子之下，英特尔有效地摧毁了行业壁垒，将彼时如日中天的电脑制造商——IBM、康柏和惠普赶进产品同质化的泥潭不可自拔。归根结底，如果价值链的关键点在英特尔内部，那为什么要让给制造商更多的利润空间呢？这次战役的大结局是IBM退出个人电脑行业，康柏与惠普合并。这次行业巨变并不是制造商相互厮杀的结果，而是它们的供应商开始发力，来抢夺地盘。行业一片惨淡中，苹果公司（在Mac系统东山再起之前）却顽强地生存了下来，以其对价值链的稳固的掌控能力和差别化战略以小博大，独善其身。

7.明确与议价能力、产能、合作方和可防御性相关的问题。

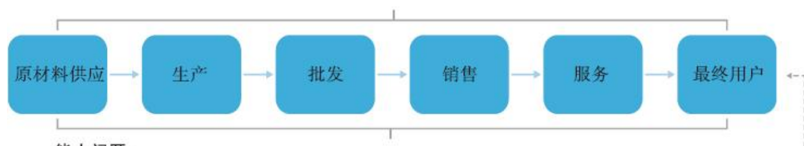
无数的经验教训告诉我们，你能够通过分析现有价值链找到一些重要的线索，包括价值链中最具吸引力的位置，如何在价值链中取得合理的分配，如何远离价格战的噩梦。制定企业成长战略的时候，你必须考虑所有这些因素（见图5-2）。

在你的行业中实践这些诱人的假设方案，还有从旅途绘制等其他工具中获得的新观点。这样，你就会发现行业和客户创新所得的关键秘密。我们将在下一个工具——思维绘图中进一步讨论这些。

分析行业特点

这个价值链中各个部分的潜在价值是什么？

- 谁驱动业绩？
- 谁获得客户忠诚度？
- 价值链各个部分的排列顺序和分割方法体现了什么战略意图？



能力问题：

价值链中的各环节需要具备什么能力和步骤？

立场问题：

我们的弱点在哪里？

若成功提高创新能力，我们将如何改变或者强化在价值链中的位置？

为此，我们需要开发或者提高何种新的能力？

我们应当找什么样的合作方？

分析客户特点

本行业价值链提供和强调的价值是否与最终用户的需求一致？

图 5-2

第6章
思维绘图

思维绘图是指我们使用“是什么”阶段中收集到的海量数据构建模型的过程。邻近“是什么”阶段的尾声，你应该已经获得了不少有意思的数据，也能够分清哪些数据重要，哪些不重要。从中获得的模型和洞见将为你打开一扇窗，让你看到更多现实。思维绘图的目标是为接下来“如果”阶段中产生的点子设置评判标准。为此，你必须分析手头的调查数据，发现隐藏在其中的模型及其对你的启示。你还需要让团队成员加入到这一过程中来，在团队中间建立起共识，这样才能确保达成预期的设计水准。请注意，思维绘图的“图”并不是指一种特定的图形（如“思维导图”或“蜘蛛网图”）。我们用思维绘图这个概念描述从海量信息中提炼真意的过程。

何时使用：你觉得已经从客户、供应商、合作方以及自己的公司等关键环节中收集到了有代表性的数据，并且希望从中找到思路的时候，就可以开始进入思维绘图的环节。你总会觉得应该收集更多的数据，而这永无尽头，因此，把你从数据收集的泥潭中拖出来，着手进行思维绘图的力量经常是项目的进度，而不是对现有数据的信心。意识到获得正确答案并不是此环节的目的时，你就能放开自己，不会过分纠结在确定性的问题上。

为什么思维绘图能降低项目在成长过程中的风险：“是什么”阶段

早期已经生成了海量的数据。第一个挑战是处理好全部信息，这样你就能从中找到好的想法。第二个同样重要的挑战是根据你的想法调整组织。如果你无法从数据中获得有效的信息和有用的想法，或者不认同数据所展示的前景——这些将对成长性项目形成致命的打击。思维绘图可以帮助你躲过这些陷阱。有了它，你就不再会被那种认为凡事应该有一个正确答案的“常规的商业文化”束缚。你会专注于探索和对话，以及数据。思维绘图促使团队一起面对现实并帮助团队达成共识，让人们不再过多沉溺于老套的方法。这就是思维绘图强调集体参与的原因。

在许多人看来，思维绘图是设计过程中最难的一部分。不会有烟民主动告诉辉瑞团队，他将吸烟视为生活方式问题而不是健康问题。只有工作团队经过充分调研资料和寻找模型后才会获得这个洞察。灵感来源于辛苦的耕耘，他们随后还大幅调整了业务，这个过程堪称异常艰辛。思维绘图需要更多的艺术性而不是科学性。你很容易在这个环节迷失方向——事实上，这是个考验情绪忍耐力的关键时刻。直觉的作用是那样重要，但它不仅让人迷茫，还难以捕捉。

此时，就是“内心侦探”登场的时候了。想象自己是夏洛克·福尔摩斯，正身处到处都有线索的犯罪现场，你试着通过整合这些线索看到一个完整的犯罪过程。就像福尔摩斯和华生医生那样，你也需要留心附近区域或其他重要的地方，还有类似福尔摩斯电影中苏格兰场派来的笨蛋侦探经常忽视的红旗这些小细节。

思维绘图需要的是有创新性的跳跃式思维，这或许会让那些早已习惯分析思维的人感到很难受。幸运的是，我们人类原本就非常擅长识别不同的情况。亘古以来，各种各样的经验早已教会我们这种跳跃式的思考方式，仅仅是近几个世纪的训练才让我们的大脑变得精于计算。

开动

1.举办后院集市。思维绘图的第一步就是把你已有的数据展示给所有人看。这或许是一项艰巨的工作。传统的做法是，管理者们会事先用报告的形式归纳整理现在的情况，他们希望团队成员在下一次会议之前阅读并分析这份报告。这种方法对于高度投入、勤奋努力且长期稳定的工作团队来说或许是有效的。我们注意到，对于思维绘图这类开放性很高的活动而言，如此需要投入大量人力进行密集事前准备的方法无法收到预期的效果。长达数月的研究有时会形成浩如烟海的信息，足以让那些不熟悉该项目的人员产生距离感。因此，仔细斟酌如何展示数据才能不把人吓跑，是吸引外部人员的关键。

我们的建议是把这些数据都在后院集市（或者艺术画廊，如果这个比喻更合你心意的话）中摊开给大家看。为了收到更好的效果，你可以借助视听设备的力量，将核心内容尽可能清晰简洁地传达给大家。如果你已经完成客户体验的旅途绘制，那么机会来了，你可以投影田字形分析资料，告诉大家四个象限各自代表的人物角色的故事，也别忘记给大家展示价值链分析的资料。这个是开场白，接下来你可以展示体现主题和趋势的宣传展览板。展览板上的信息内容可以是第一手资料或者第二手资料（在复印店你可以将PPT或DOC文件原封不动地转换为黑白海报的尺寸，这并不贵）。

让我们回来看看达顿团队在思维绘图阶段是怎么做的。团队成员不断思考优化MBA学生就学体验的过程中，他们慢慢发现：想要获得新的洞见、模式和可能性，就必须想方设法地让相关教员和职工参与到项目中来。他们需要做的是聚焦发现的信息本身，而不是讨论各自对其的看法，这一点并不容易做到，但可以帮助他们去除自己的偏见。在探索期，团队成员看到了学生、招生办、学校教员、职工各自

的经历，与学生、校友、咨询团队进行小组讨论，阅读国家关于未来高等教育的报告，并研究统计学人口发展趋势和未来商业潮流。而受邀参与思维绘图研讨会的人员既没时间，也不会有兴趣去阅读那些几百页的报告。

达顿团队巧妙地借鉴了画廊的模式展示数据。他们把每份报告的要点总结制作成海报。海报的尺寸足够大到可以让人们在短距离内看清楚。他们把这些海报挂在一个不常用的走廊里，一起展示出来的还有人物角色、学生体验旅途、团队章程以及学校的使命宣言（见图6-1）。他们按照利益相关各方的要求来准备画廊式展览，同时引用了教师和职员们在各种会议中的发言，还有学生与教员们的工作照。除了管理员担心在新刷的墙上留下胶带印记之外（因为达顿团队使用了特殊胶带，他们只是勉强接受），大家都对展览的形式非常满意。



图 6-1

2.邀请顾客。找10～50个心思细腻的人，告诉这些人你需要他们的直观建议。时间大约是一天或半天，地点不限。会议开始后，请他们组成不同小组并围坐成一个个小圈。每个人需要一支马克笔、两本不同颜色的中号便笺纸、一本大号便笺纸，还有一块夹纸板。

50多位达顿教职员工参与了思维绘图活动。组织方要求他们事先自己组队并准备好开始工作。每个人手上都有马克笔和便笺纸，还有夹纸板上面夹着印有创新型团队的章程以及会议时间表的提示单。

3.导游。邀请来访者加入后院集市（或者说艺术画廊），这样活动便正式开始了。根据来访者对活动流程的熟悉程度的不同，你可能要花一些时间（不需要很久）在走廊里简要地介绍每一个图像所表达的内容。

达顿团队的成员从画廊不同区域开始介绍，用大约15分钟完成了一个概述性的导览。

4.选择材料。要求参与者独自浏览（避免互相交流）并写下他在这张海报中找到的新想法（一张中号便笺纸写一条）。每个人大约会写下20～30条的心得。如果参与者觉得画廊中的海报遗漏了重要的信息，他们也可以自行添加，不过需要使用另一种颜色的便笺纸（记得请各个小组从画廊的不同位置开始参观，并让参与者们使用粗大的字体书写便笺纸）。

让达顿团队惊讶的是，教员们在引导下完成了20分钟的浏览，大家都异常专注，全场寂静无声。这一体验本身就是一个独一无二的回忆。

5.汇总材料。请参与者们回到他们的小组，花上5分钟将便笺纸分类，并将便笺纸按照不同的主题贴在白板上。接着，由个人工作进入小组工作，请每个小组将模式和主题相近的便笺纸贴在一个大的泡沫板上（见图6-2）。我们建议如下的方法：

某位小组成员提供了一个很不错的主题，并在板上贴上他的便笺。其他小组成员于是跟着也把各自的相关便笺贴到这堆纸里。

第二位小组成员提供了另一个主题。如同第一条主题的过程一样，参与者也把自己的便笺加入到第二堆纸里。小组不断重复这个过程，泡沫板上贴满了各种不同主题的便笺堆。

最后，你可以把所有无主题的便笺都当作“离群者”贴在边缘的留白处。需要注意的是：不要轻易丢弃一张无法归类于任何一个主题的便笺，不属于任何一类并不意味着它没有价值。

大多数小组都不容易进入状态，但是当成员之间相互展示便笺并且开始归类的时候，他们之间的交流就会变得其乐融融。工作完成后的泡沫板未必好看，但对于制作它们的成员们来说确实非常有意义。

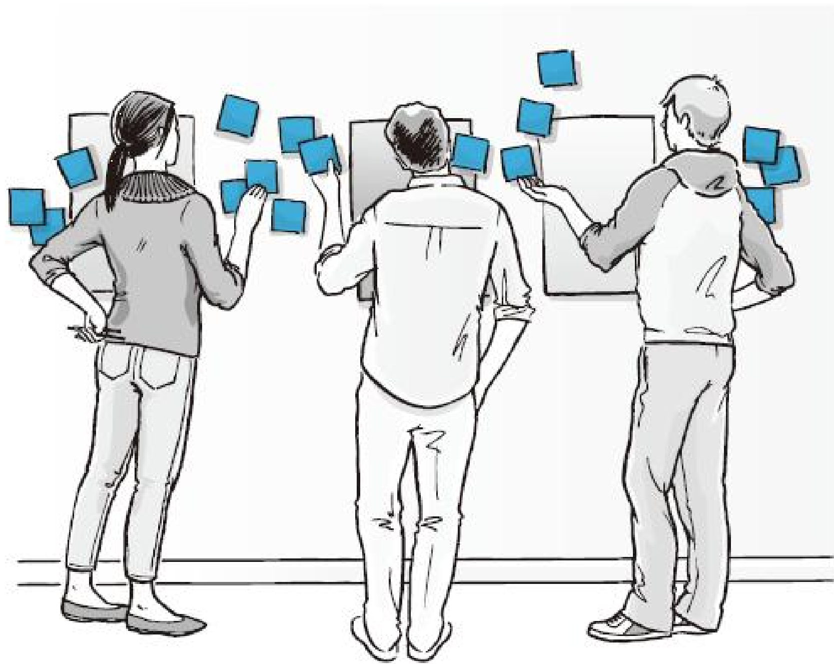


图 6-2

6.认清每个主题的含义，并找出主题之间的关联。请各个小组后

退一步，思考每个主题的含义。把这些含义写在大号便笺纸上，贴在对应的便笺纸堆旁边。然后，请各小组思考主题之间的关系。

7.将主题的含义和主题的关联转化为设计标准。提一个问题：“基于你所了解到的，如果一切顺利，那么我们的设计会是……”请每个小组在白板上写下若干标准。

一个达顿教员组成的团队提出以下标准：

“如果一切顺利，那么我们的设计会是……”

让学生和招生专员获得一种与众不同、意味深长的体验，这种体验是达顿独有的，也与我们的使命相符。

整合功能性学科、单独课程和综合课程，打通入学到毕业的过程，建立强大的端对端体验。

每一位教员要认识100名学生，也要记住选修自己小班课程的学生的名字。

明确表达我们重视的教学成果，还有通过什么方法达成这些目标。

更好地利用达顿的声誉和资源，为公司派遣等固定生源的组织制订定制化方案，强化客户关系。

坚持学院对课程整体负责的原则，不能够任由教员各自为政地制定教程。

支持规则制定者在达顿开展创新和实验活动。

8.制定通用的标准列表。让各个小组翻阅其他小组的章程，讨论其得出的标准。可以把所有人集中到一起，共同制定一份完美的“大师列表”的设计标准。

小组之间比较某份设计标准的时候，人们会惊讶地发现他们的标准非常类似：在讨论之后，他们对设计质量的要求达成高度的共识。

家庭作业

找一个能提供丰富视觉资料的物件。你家里那个贴满了各种装饰物的冰箱就是个练习思维绘图的理想工具。或者杂乱的黑板、亟待清理的老书桌、装满了各种杂物的抽屉，还有堆了很多书的书架，这些都可以变身为练习思维绘图的工具。你所需要的只有一支笔和一本记事本。

这个设计活动大约为时30分钟，你不用赶时间。在练习临近结束的时候，家里某处将会按照你的意愿改变了模样，而你也将学会使用一种新的设计思维能力。

1.列出假设。如果关于电冰箱上面必须保留什么这一点有着你自己的假设，那么同理，关于客户和研究领域你也可能有较为明确的假设。

有些假设会是这样的：

- 我知道冰箱上贴着些什么东西。
- 我知道冰箱上的那些东西里哪些是重要的。
- 我知道应该清理哪些，第一个要清理的是哪个。

如果你并不真的了解冰箱上的那些是什么（同理，如果你并不了解研究领域的现状），那会如何？

如果你认为最重要的物品并不是你感觉最重要的物品，该怎么办？思维绘图的时候，逻辑与直觉同样重要。

如果把所有要扔掉的物件看作一个整体，你可以制定一个规则来决定冰箱上需要留下什么吗？研究团队的负责人最初觉得无关紧要的数据，以后也有可引发大家的新观点。

2.整理混乱的视觉资料。把所有的东西取下来，随机摆放在桌子

上或地板上（不需要按照逻辑或有任何主题）。

3.比较和对比。把那些相似的物件摆放在一起并寻找它们共通的主题。寻找主题的时候你可以打开思路。比如，可以按重要的电话号码、家庭照片、好友照片、任务备忘录和购物清单分类，也可以仅仅按颜色区分。不用担心，你可以尝试各种分类的方法，并尝试把物件在各种分类中来回移动。

是否遇到了一些物品主题相反的情况？如果是这样，把这些物品按照对照组摆放在一起。比如开始时你把所有的冰箱贴放在一起，那接下来可以把它们分成两个对照组：一组是功能性冰箱贴（比如医院或者比萨外卖的电话号码），另一组是装饰性或幽默冰箱贴。

比较那些物品堆，你从中发现了什么？简单记录这些差别对你的意义或者帮助。比如，“当我把所有电话号码冰箱贴放在一起的时候，我就很容易发现哪些重要的号码找不到了。把重要的电话号码冰箱贴放在一起，或许以后家人就不必费心检索初级保健医师的电话和住址了”。

4.按照五个W分类，即Who（人物，谁）、What（事件，做什么）、When（时间，何时）、Where（地点，何地）和Why（原因，为什么）。现在看着你的物品堆，大多数人第一个想到的是按照“What（事件）”或“Where（地点）”来创立主题。你也可以按照“Who（谁）”、“When（何时）”和“Why（为什么）”分类物品堆。

人物（谁）：

· 回忆是谁给你的这些冰箱贴，或者是谁贴到冰箱上去的。说不定这些婴儿照片可以组成一个家族谱系图？

· 站在某一个家庭成员的立场上，他最重视的是哪些物品？以这个

标准将物品重新分组，这样分类是否会比较有效？

时间（何时）：

· 这些物品是什么时候到你家的？它们是否按照紧迫性排序？或者重要性排序？

· 有没有可能把这些物品串成一个对你有意义的故事？

原因（为什么）：

· 哪些物品对你特别重要？为什么？你可以按照每个孩子分类，回顾那些他们让你骄傲的事情；或者按照你与伴侣的共同回忆分类。从实用性的角度，你可以打包所有的外卖和快递信息，包括菜单、电话号码冰箱贴和优惠券。

对你来说，记下这些区分标准是最有益或有帮助的。

5.反馈。现在你手上应该有一本笔记本，上面写满了你发现的最有效（功能性）的和最有意义（情感性）的物品整理方式。有些方式可能还会增强你与家人的感情。现在，你可以试着决定最好用的冰箱物件分类方法。当然，工作中可能的分类方法更多。你可以把各种不同形式的数据进行碎片化处理，同一个数据也可以有各种不同的整理和展示的方式。有些整理框架可以帮助你做决策，有些可以帮助你分享信息，有些比较难懂和抽象，还有些则更关注细节。找到最适合的框架确实是一个混乱和繁复的过程。任何一个设计者都会告诉你，他们的切身经历是每次尝试的时候都会有微妙的不同。但这种方法确实是行之有效的。现在，你已经掌握了如何让事情从混乱变得有序。

过渡到“如果”阶段

准备进入设计过程的下一步，即“如果”阶段的时候，你需要提炼你在思维绘图中的收获，并在构思的过程中将其转变为有效的形式。接下来要用到的是项目管理辅助工具二——设计标准。我们不想过分强调开始制订方案之前建立设计标准的重要性。但是，如果不事先建立设计标准，设计者往往就很容易按照自己先入为主的想法制订出自己喜欢（而不是客户喜欢）的方案。如果在开始下一步之前就花时间建立明确的设计标准，那么你的团队对如何优化设计就会达成共同的认识。设计标准的作用是衡量你会如何评价设计。它本身不是任何一个具体规划的蓝图。

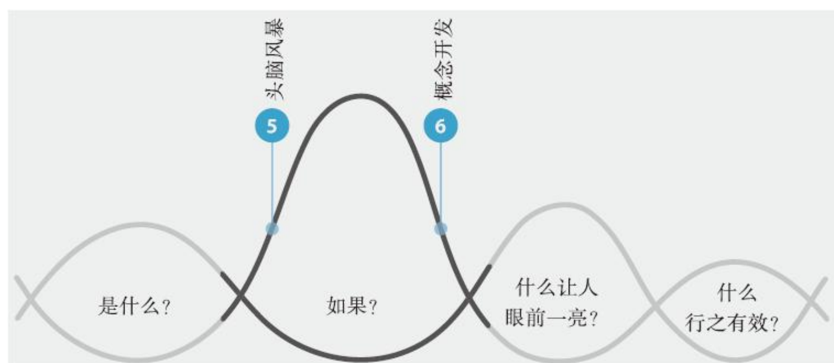
想象自己是个11岁的孩子，你的目标是赚满100美元，买辆新的自行车。你决定在社区泳池旁摆个柠檬水摊，你觉得要花些时日才能达到预期的盈利计划。那么你的柠檬水摊的设计标准可能就是这样：

- 使用老爸的汽车后备厢运货。
- 准备防雨布以防下雨。
- 提供遮阳的场地。
- 准备平坦宽敞的地方放柠檬。
- 摊位要足够高，这样下面才能有足够的空间放制冷设备。
- 装备需要足够耐用，可以多次使用。
- 总成本低于10美元。
- 本周五晚上之前必须完成这些准备工作。

没有哪一条可以准确告诉你如何设计一个柠檬水摊，但这些标准删去了某些选择（比方说，不需要水彩画颜料），并提供了另一些选择（桌子可以用）。如果你将这些标准提供给一位设计者，他一定会很高兴。因为这样的话，他会知道你将如何评价设计工作，同时也为他留下了探索创新性方案的空间。

这些就是我们在“如果”阶段需要的设计标准类型。成功使用了设计工具箱中最前面的四个工具之后，你就完成了下个阶段的准备工作，开始从谈论现实来到创造未来的这个转变。

第三部分
如果



来看思维设计者马克·斯泰因的例子。马克是从会计管理顾问转变成设计思维者的另一个成功案例。但是他对“思维设计者”这个概念并不感兴趣。他说：“我只是善于解决问题。如果碰到有解的商业难题，我会尝试一切办法把它解出来。”马克相信大学期间积累的商科知识，五年会计、四年管理顾问生涯，为自己创业打下了良好的基础：“担任会计和顾问的经历让我具备很多优势。首先，我注重细节，于细微处见真知。我总能从蛛丝马迹中发现点什么，我还知道开启一项新事业需要哪些要素。”

1999年网上购物兴起，马克注意到了随之产生的一些问题，同时也是潜在机遇。马克和同事相信，开发提高用户体验的软件将会有利可图。随后他们创立了一家名为博睿系统（Brivo Systems）的公司，开始调查当下顾客的网上购物体验。他们发现有一些可以靠软件来解决的“痛点”：

- 查找冷门商品很不方便（1999年时谷歌成立还不到一年）。
- 个体买家网上购物再多也无法获得批发价折扣。
- 一些经常购买的商品（如日用品），网上操作不够便捷。
- 双职工家庭工作日无法收快递。事实上，马克团队的调查发现，送货上门平均要尝试2.2次才能成功，这就是所谓的“最后一英里”[1]

问题。

经过一番探索，博睿团队迎来了严峻的设计挑战，那就是用托管程序帮助网购客户解决上面提到的痛点问题，同时实现创业目标。对于如何解决双职工家庭网购牙刷、纸巾这些日用品而无法在家签收快递的难题，马克和他的同事尤为感兴趣。

博睿团队认为解决方案应该方便客户操作、可规模化并且基于互联网；应该安全可靠，能够防止货物被盗或损毁；应该产生网络效应吸引更多用户，比如奖励老用户介绍新用户。从商业角度来说，一个完美的解决方案可以让博睿在电子商务信息潮流中占得一席之地，提供发货人、递送人和收货人可以信赖的数据。团队希望保持对市场的敏感度，半年之内完成概念验证。同时为了规避资金投入和时间风险，团队不希望涉足硬件业务。

基于以上标准，马克和他的团队开展了一系列头脑风暴，探讨可行的解决方案。他们邀请了业内外的专家，包括提供在线杂货服务的豆荚（Peapod）的运营负责人、开发家用财务管理软件的财捷集团（Intuit）的市场总监、一家提供送货上门服务的干洗店的运营人员、以及一家快递公司的总裁。

经过三周的头脑风暴，他们找到了很多点子。在软件方面，解决方法包括帮助用户获得集体折扣的需求收集软件和帮助管理低价值消费品的再供给软件。针对“最后一英里”问题，解决方法包括选择性邻居代收系统；收货驿站网络，例如7-11便利店；连接网络的家用“智能”邮箱；在人口密度较高的地区设置智能邮箱银行，类似于滑雪场里的储物柜；使用加固的防雨安全袋，快递员可以将其挂在门把上，空袋子可以寄回或者等快递员下次在附近送货时收回。

据此，团队确定了三个发展方向：帮助顾客汇集购买需求以便获

得批发价折扣的软件“购物神算子”，帮助顾客管理日常家用物品运送的软件“布谷鸟钟”以及能够接收快递的智能邮箱“奥斯卡”（因动画片《芝麻街》中住在垃圾桶里的动画人物奥斯卡而得名）。

博睿系统的故事告诉我们，在“是什么”阶段中充分调研的基础上，总结成果之后就可以进入下一个“如果”阶段。如果你可以帮忙找到冷门商品或是获得很大折扣，那会发生什么？如果你可以解决“抱歉快递无人签收”的问题，那又会发生什么？

如果你觉得这听起来有点像头脑风暴，那就对了。“如果”是富有创造力和成果的阶段，当然仅凭三言两语阐述新的概念（通常头脑风暴会产生的那类结论）是远远不够的。在强有力的概念产生后，经过评估、试样，你应该着手开发可能性较大的那些。你可以找到许多关于头脑风暴这个话题的书籍。但是要想成功设计思维，你无须成为头脑风暴方面的专家。头脑风暴充其量只是思维开发的铺路石。

设计标准可以总结成如表P3-1所示。

表 P3-1

设计标准是设计纲要的补充，能够为“如果”阶段更准确地界定项目的范围和方向。我们可以想象博睿的设计标准总结了“是什么”阶段的要点并归纳如下[①]：

设计目标	博睿将聚焦以下客户问题中的某一个，设计一套可规模化的、基于互联网的解决方案： 1. 网购时，查找冷门商品很不方便 2. 个体买家网上购物无法获得批发价折扣 3. 回购经常购买的商品（如日用品）时，操作不够便捷 4. 双职工家庭工作日无法收快递，送货上门平均要尝试 2.2 次才能成功
用户观点	• 操作简单 • 安全可信
物理属性	设备必须具备以下四个特点： • 防盗 • 防水防晒 • 至少可容纳一个鞋盒的大小 • 安装和维护相对简单
功能属性	• 消费者网购起来更加便利 • 其他相关方（如零售商和物流公司）使用电子商务更为便利 • 让博睿在电子商务信息潮流中占得一席之地，提供发货人、递送人和收货人可以信赖的数据 • 产生网络效应吸引更多用户，比如奖励老用户介绍新用户
限制因素	• 半年之内完成概念验证 • 任何解决方案都必须促进现有电子商务物流体系的发展，而不是直接产生竞争或者阻碍发展

①所有声明、数据和时间轴仅代表作者个人观点，与博睿实际的设计标准无关。

是时候需要做出创新之举了，而大多数商业人士惧怕这一点。不过好消息是：如果你是建筑师而非艺术家，那就值得庆贺了。因为这个过程更多依靠的是结构化的步骤，而不是纯粹的想象。德布林（Doblin）公司的拉里·基利这样建议我们：

“新概念的产生更多靠的是规则而非单纯创新。随便找10个你认为最有创造力的人，然后给我一支10人的海军小分队和正确的程序，我保证可以超越你那10个人。”

拉里和他的海军小分队所说的规则之一就是跳出传统的批判性推

理，因为这只会破坏想法，找出缺陷，无益于新概念的产生。纵观我们的学术和商业生涯，我们都被灌输这种思维，通常这也是我们最强的职业习惯。但是“如果”阶段中，我们就要把这项技能先放在一边，让自己面对更广泛的可能性。成功的思维设计者运用有效的思维工具和技巧来避开这种习惯。隐喻和类比就是一种很有用的技巧。

使用隐喻无须新的技巧。很多时候你会这么对人解释：“不好意思没有回复你，因为我要赶着去灭火（处理紧急情况）。”我们要求你做的就是使用隐喻或类比来假想将来的可能性。比如，为了更好地推广雷克力，辉瑞团队就借鉴了健身房的会员制度。在“是什么”阶段，辉瑞团队发现年轻的烟民认为吸烟是一种生活方式问题而非医疗问题。当被问到为什么戒烟与成为健身房会员相似的时候，辉瑞团队不会像以前一样试图寻找该方案的问题点，而是充分发挥想象力，完善解决方案。他们引入了私人教练、社会支持体系以及一种可视化测量方案，烟民通过测量可以看到体内毒素减少的程度（所有这些要素都以某种方式最终成为解决方案的一部分）。

克里斯蒂·朱伯结合她的团队在凯撒医疗尝试减少医疗事故的经历，举了另外一个类比思维的例子。作为探索阶段的工作之一，团队找到了一些其他行业试图在危机情形下减少事故的公司。她带着七八个人（其中有负责病人安全的官员和经理，还有病人）拜访了这些公司，了解它们对“类比观察”的理解。其中一家公司帮助团队重新认识了问题。这是他们的原话：

“我们拜访了一间飞行训练学校，那儿的教官向我们演示了他们如何进行起飞降落的安全检查。他告诉我们一个术语叫作‘无菌驾驶室’，意思是除有关安全以外的所有对话在起飞和降落过程中都是被禁止的。这个类比观察让我们深受启发。因此在头脑风暴环节，我们

就围绕这个话题展开。后来，我们更换了自动配药设备附近地面的颜色以表示这是‘红色区域’：这片区域相当于我们的无菌驾驶室。最终我们成功降低了配药过程中的失误率。”

不错！一个简单的类比就可以赶走你内心的批评家，构思精彩的未来。“如果”阶段也会用到其他认知技巧，比如伪装、发问、反逻辑和辣椒酱表（对，你没听错）。

利用隐喻

使用隐喻时，我们将两样看似毫无关联的事物连接起来，这可以充分调动我们的创造思维。正如琳达·威利·威廉姆斯在《双面思维教学》一书中提到的，隐喻是一种语言技巧，可以将开放的思维过程与人共享，传递更深层次的关系和可能性。电子商务软件公司博睿系统的团队有时将智能邮箱叫作“虚拟门卫”，因为它可以在无人在家的情况下接收快递。这个隐喻引发了很多新功能（比如邻居们可以将钥匙放在智能邮箱中），也为网页界面提供了灵感。

这部分的工具

“如果”阶段用到头脑风暴和概念开发这两种工具。这个阶段的最后，我们可以使用餐巾纸讲稿（也可以看作我们第三个项目管理辅助工具）——一张总结了“如果”阶段概念的主要特性的餐巾纸。谈到头脑风暴（或者比较时髦的说法叫构思），很多管理人员会望而却步。请相信我们，你可以做到。我们和拉里·基利一样有信心，结果更多依靠的是按部就班的思考而非天马行空的创新。关键是要以正确的方式进行头脑风暴，并结合概念开发，让你的构想慢慢变成具体、完整的点子（见图P3-1）。

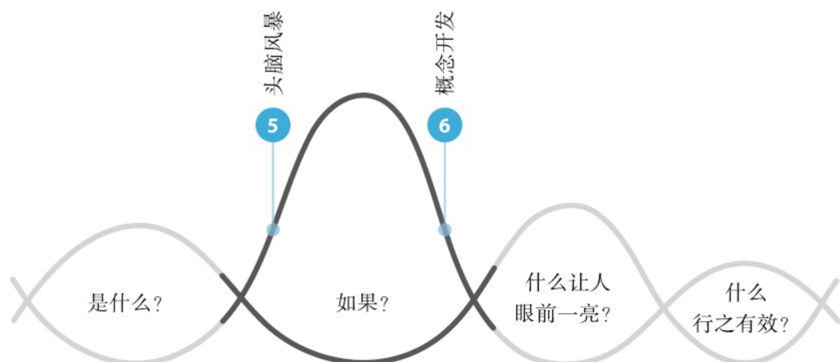


图 P3-1

人们讨厌头脑风暴的四点理由

人们曾经着迷于头脑风暴，而现在却热情骤减。其原因众所周知：几乎每个管理者都参加过失败的头脑风暴。大家在公司外面找个地方不着边际地海聊，还邀请一些对你们的专业领域一无所知的外部咨询师。写下不计其数的便利贴，等一天的讨论结束之后，你们得到一堆零零碎碎的想法，却没有人跟进制订后续的方案。以下总结了人们讨厌这类头脑风暴的四个原因，并随附解决办法。你们会喜欢的，因为这些建议有利于事业的发展。

1.问题架构不明晰。参与头脑风暴的有两类人：外向型人和内向型人。外向型人总是滔滔不绝，不管是否与话题有关，而内向型人总是心不在焉。要这两类人“跳出框架思考”是件令他们备感痛苦的事情。

应对方法：不要要求他们“跳出框架思考”。相反，将用户调研得出的问题整理好，然后把这些问题抛给他们。

2.老生常谈。很多项目领导人会因为政治原因邀请许许多多的人来参加头脑风暴，而不是邀请最优秀、最多元化的团队。这样，每个与会人员都会把自己对项目的想法带进来，并花尽心思证明自己是对

的。不管外部催化师如何一再努力引导，这些社会活动家最后还是会占据上风。结果就是满耳陈词滥调。

应对方法：别让队伍变得太大（最多12人）而且保持人员多元化。

3.头脑风暴变成批评会。大多数头脑风暴都缺乏基本原则，很容易演变成一场批评会。毕竟，心里住着的那位批评家总喜欢时不时跳出来秀一把。

应对方法：设定基本原则（比如，“保留意见”）。坚决执行，不设例外。

4.头脑风暴除了增加工作量外徒劳无功。头脑风暴通常没有后续跟进工作。就算有，尝试新鲜事物的回报微不足道，还有可能因为推行艰难无望的事物而遭到责罚。

应对方法：不要轻易进行头脑风暴，除非有资金支持探索现状，有团队设计可行性未来，有赞助人底气十足地将项目坚持到底。

---

[1] 1英里约合1.6千米。

第7章
头脑风暴

头脑风暴是一种目标导向的空想，一种产生观点的方式——在本书中指的是替代现状的新方法。头脑风暴对我们如何看待创新非常重要，你也许会惊讶地发现我们在思维设计过程中经过那么多铺垫工作，才开始头脑风暴。事实上，完成旅途绘制和价值链分析之后，你就会发现新想法几乎要自己破茧而出了。

何时使用：在“如果”阶段的最初使用头脑风暴。要注意的是，不要过早（在没有搞清楚“是什么”的时候）开展头脑风暴工作。很多创新项目失败的原因就是跳过了“是什么”直接开始头脑风暴，这样做只会让失败来得更早。如果没有通过思维绘图的方法明确客户的真实需求，没有用作判断依据的设计标准，你们就无法达成共识。那样的话，想法再好也都是空想。另外一个风险就是大家都在做表面文章（甚至连表面文章都没有）。管理者们常常过于相信自己的行动力，抓住一套现成的解决方案就急于执行，完全没有使用头脑风暴的方法。

为什么头脑风暴能降低项目在成长过程中的风险：显而易见，创新离不开新想法。头脑风暴产生的想法可以促生真正具有价值的新事物。这能保护你不落入增量思维的陷阱，也是思维设计中激动人心的一刻。与你的队友一起进行头脑风暴，以便充分利用你们多元化和集

体智慧的优势。

该工具将教会你规则地、重复多次地使用头脑风暴产生创意想法，提高创造新价值的可能性。由于新伙伴、新观点和新刺激，头脑风暴会让你已有的新想法变得越来越丰富。成功的头脑风暴将帮你发现多种可行方案，随后从中挑选一个，进一步深挖。

一个成功的头脑风暴过程就像一场烟花秀。大家坐到一起，周围都是陌生人。起初风平浪静，然后一波又一波高潮迭起。第二天太阳升起的时候，现场一片狼藉等待清理。一片狼藉中留下的是一场头脑风暴的产物，可以引发创新概念所需的原材料。在下一个工具“概念开发”中，你需要做的工作就是收集整理这些碎片，拼凑成一个连贯的整体，并充分运用在“是什么”阶段最后制定的设计标准。

开动

观赏烟花秀是一场激动人心的体验，但其实我们明白烟花秀需要周密的设计。头脑风暴亦是如此，可以说是90%的设计加10%的执行。

头脑风暴之理解

2500多年前，禅宗的信徒要追随正确的想法、正确的弘法、正确的行为。让我们把这个模板用于设计思维：

- 正确的人（小团体、多元化、去政治化）。
- 正确的挑战（设计纲要）。
- 正确的心态（建构而非解构）。
- 正确的同理心（客户角色）。
- 正确的灵感（客户体验旅途绘制中的洞见）。

- 正确的刺激（触发问题）。
- 正确的引导（节奏，个人和团队任务）。
- 正确的后续跟进（收集和形成概念）。

1.正确的人。头脑风暴的成功源自于小而多元的团体，尽量不要被内部政治束缚了手脚。头脑风暴不能忍受团队的迷思，所以要尽可能摆脱项目核心团队对讨论的影响。对许多人来说，除了很久以后听取项目小组的汇报以外，参与头脑风暴可能是他们与项目的唯一接点。如果你希望在项目后期邀请某些人加入以获得支持，那就为他们特设一场头脑风暴，而不是召开万人大会。12人已经是团队规模的上限，中间半天或一天的议程可能还要分成几个小组。要想头脑风暴做得好，邀请不同部门的人士是一个好方法，但是你可以做得更好：考虑邀请一些外部人士，比如客户，或者，更好的是独立的第三方。博睿团队就邀请了几位外部人士。但是注意不要失去讨论的控制权。以我们的经验，小团队的几场讨论要比大团队的一场讨论更有价值。

2.正确的挑战。头脑风暴团队必须集中火力，攻向一个明晰的挑战。头脑风暴开始时需要设计标准，如果已经确定了设计纲要的关键元素，那同样很有帮助。这些项目管理辅助工具让大家知道通往成功所需的要素。

3.正确的心态。头脑风暴要求的是创造者而非批评者的心态。为了帮助人们培养建构而非解构的习惯，你可能需要具有启发性的场景（比如公司外的情况）、暖场故事（比如之前的成功经历），甚至振奋人心的视频（比如客户描述自己遇到的具体问题）。在每个案例中，你需要设定一些基本原则，比如：

- 一次一人发言。
- 禁止长篇大论（每个观点限时30秒）。

· 展现你的工作（草案梗概）。
· 保留意见（后面会有评估阶段）。
· 基于其他人的想法。
· 享受讨论！

近来惠普公司的数码摄影团队组织了为期一天的头脑风暴，目的是为母亲和小孩设计新的数码摄影体验。会议一开始就遇到了来自项目赞助总监的挑战，就像《霹雳娇娃》中的查理通过电话发号施令一样。他要求团队勇于提出观点，即使这些观点必然会遭受质疑。他甚至在评估标准中加入了“勇气因素”这一项。来自高层管理人员的这一许可为当天的讨论定下了基调。会议结束的时候，团队通过网络视频会议向总监递交了一份设计纲要。

4.正确的同理心。人们会彼此影响，互受启发，道理就这么简单。一场成功的头脑风暴，参与人要关心问题所在，也就是要展示为解决问题所花的人力成本。这也是你在“是什么”阶段所做的工作派上用场的地方。创建一个角色，他经历了你们在讨论的所有问题。还记得吗？角色是我们在前面提到过的一种形象化工具，不是一类群体，而是一个独立的个体。他有姓名、年龄、具体的喜好和厌恶。

惠普公司的团队就假想了一位名叫吉尔、36岁的家庭主妇。吉尔是两个孩子的母亲，整天忙得团团转。团队领队向头脑风暴的成员介绍了吉尔，解释了她遇到的难题以及痛点。

5.正确的刺激。假设有某个点可以推动或破坏头脑风暴，这便是用来征集参与者新想法的问题，我们称之为“触发问题”。头脑风暴之前，你需要准备的是一个有建设性顺序的框架基础以及一系列触发问题。好的触发问题并不代表异想天开或者天马行空的挑战，而是对游戏规则做出定义，并且将大家的注意力聚焦某个方面。博睿系统的头

脑风暴中，我们可以聚焦以下方面：如何解决双职工家庭从电商购买牙膏和厕纸等家庭消耗品时发生的问题。考虑以下三个可能的触发问题：

（1）家庭消耗品管理的最佳方式是什么？

（2）在诸如战争和登山这类关键情况下，补给物资是如何完成的？

（3）假设只能每60天采购一次家庭用品，会发生什么？

第一个问题是一个典型的解放思想、天马行空的问题。作为头脑风暴的热身，这个问题过得去，但是它可能会引发不切实际的答案。第二个和第三个问题可能看上去过于局限，但作为这组触发问题的一部分，它们却非常具有实践性。成功的头脑风暴要求多种多样的触发问题。以下是寻找触发问题的几个窍门。

启发性的旁征博引。一字不落地引用可以在很大程度上激励参与头脑风暴的成员。思考如何解决网购送货“最后一英里”问题的过程中，博睿团队在顾客访谈中听到这样一个故事：一个顾客不在家的雨天，送货员将包裹放在能遮雨的烤架顶盖下面避免包裹淋湿，并周到地留下了纸条说明这个神奇的送货位置。但是不幸的是，这张纸条被粗心的顾客忘到了九霄云外，当他一周后在家庭烧烤会结束整理垃圾时，这位顾客发现自己新的远足靴已经被烤得外焦里嫩。他拍下的照片和这个故事最终被放置在博睿头脑风暴室的墙壁上。

质疑你的假设。我们所有人都会在脑海中做出关于自己商业方面的假设。在未经检验和质疑的情况下，这些设想可能成为发现新机遇的绊脚石。识别这些心理“规则”的一种方法在于进行客观的行业分析。价值链分析可以帮助你做到这一点。你提供的产品是如何运送至市场的？信息是如何流通的？财务方面是如何运作的？接着对自己进行挑战，对每个问题提出一种替代性的方案。

每个行业都有所谓的常识，挑战这些常识往往会带来意料不到的成果。让我们来看巴里·斯特恩利希特的例子，这位喜达屋酒店集团（Starwood Hotels）的首席执行官对床品的颜色持有独特的见解。在酒店业的所有公司都使用暗色印花床罩的情况下（印花能够遮盖磨损和不洁），他依然坚持使用全白色床品。喜达屋前首席创意官斯科特·威廉姆斯对巴里采取这种违背常理做法的原因，以及公司对天梦之床[1]的品牌理念做出如下解释：

“巴里是一个品牌天才，他坚持要求每个员工参与床品开发过程，原因何在？为什么一定要坚持这样的做法？最终，我们试了试他的想法，并且发现事实上因为使用漂白剂，白色床罩更容易清洁。在席梦思床和床品上做文章是规则改变者的思维，这和听上去一样疯狂。但我们的顾客满意度直线上升，万豪（Marriott）集团花了6年时间才追上了我们的脚步。万豪集团的掌门人比尔·马里奥特后来说，‘我从事了酒店服务行业一辈子，难以置信是巴里·斯特恩利希特教会了我什么叫一张好床！’”

探索极端。极端的情况常常能触发新的想法，想象如果回到1996年，柯达公司认真地探索了这个触发问题：“如果90%的市场份额都转为数码摄像，我们将提供什么产品？”今天这家公司会是如何？如果你身处医疗保健行业，可以这样问自己：“如果我们的医疗服务的收入仅仅依靠健康产出，那会怎么样？”

改变分工方式。许多最成功的创新案例都来自于价值链中关键角色的转变。eBay的店主负责“保管”库存，宜家（IKEA）的顾客自己组装家具，网上银行的客户自己负责现金出纳，精品酒店本身越来越成为一个景点，而以前酒店只是住客游览景点之后回来睡觉的地方。要想探究何为角色转变，可以这样问自己：“我们如何才能够将一些困

难的任务交给其他人完成呢？”

探索不同的技术和新潮流。科技的发展让很多行业发生了巨大的变化。思考这类问题的时候，你可以问自己：“我们有没有办法向客户提供自助服务呢？”你还可以参考眼下对自己所在行业影响最大的趋势思考问题。例如，要想在消费者市场找寻灵感，你可以这样问自己：“我们应该怎样让消费者参与服务构思，并提供消费者私人化的服务？”

反逻辑和高端餐饮业

我们最喜欢的触发新洞见的方法之一，就是让头脑风暴的参与者故意“唱反调”。不过，这不意味着否认一切，而是让他们专门关注当前对于某个行业运营起到支配性作用的因素，这就是所谓的行业主流逻辑。假设你从美国烹饪学院毕业不久，想要在高端餐饮业中以创新打出自己的金字招牌。我们就来看看当今高端餐饮业市场的3个主流逻辑：物品流、信息流和资金流（见表7–1）。

表 7–1

	主流逻辑	反逻辑
物品流	1. 来自附近市场的新鲜食材	1.
	2. 当季食材	2.
	3. 地点：高端商业区	3.
	4. 根据客人点餐现烹食物	4.
	5. 聘用低薪员工	5.
	6. 菜肴不外送或外带	6.
信息流	7. 食客阅读餐馆点评	7.
	8. 在当地杂志上刊登广告	8.
	9. 60% 座位预订，40% 无预订	9.
	10. 食品管理软件	10.
资金流	11. 当天现金采购食材	11.
	12. 食客用餐后付款	12.

头脑风暴团队不必立即着手改变每一条逻辑，只需要关注其中的一两条，看看能带来什么样的新组合。例如，如果将物品流的第三条改成“豪华房车”，那就能够为食客们提供全新的用餐体验。商家就可以将食物送到客户所在地，让他们在户外，甚至在自己最喜欢的国家公园里享用高端美食。传统的商业模式需要购买昂贵的地产才能开始运营，但是新的模式就能够省去这一大笔费用，而且会有各种各样其他的可能性。如果将物品流第六条改成“将菜肴冷冻，让食客带走享用”，那就是预加工食品的商业模式。如果将物品流第五条改成聘用“有犯罪记录需要重返社会的人员”，那就是华盛顿特区中央厨房[2]的经营模式，既服务了社区又提供了优质食物，许多地方现在都有类似的模式。

换位思考：假设你现在身处一个自己不熟悉的行业，所面对的机遇都很陌生，你可以问问自己，如果……

·你在苹果公司，想要找合作伙伴打造一个能够提供无缝体验的平台，应该怎么做？

·你在谷歌，希望让全世界的人都能够快速便捷地找到自己所需的信息，应该怎么做？

·你在维珍航空，希望公司的形象变得更加青春、活力、前卫、有趣味，应该怎么做？

·你在迪士尼，希望所有的消费者都能够得到皇室级别的服务，应该怎么做？

·你在沃尔玛，想要提供返利活动，吸引更多的消费者，应该怎么做？

立足未来，放眼现在。有些人发现，先假设目标已经实现，然后

让他们去想象自己是如何做到这一点的这个方法更加容易思考问题，这就是反向思维。在第3章中我们提到的史蒂芬·柯维也讲过类似的概念，他提倡人们制订计划的时候要先确定最终目标。如果博睿公司想要寻找新的商机，就可以考虑使用反向思维，例如问这样的问题：“亚马逊希望将我们的解决方案结合到它们的物流服务中。这个机会的到来，到底是因为我们公司的什么特质呢？”

6.正确的引导。必须让团队中的成员们有信心，确保工作进展的速度合适，并且让个人和团队的工作更具有多样性。美国创新领导中心（Center for Creative Leadership）的创始人之一斯坦·盖瑞什凯维奇设计了一种叫作“蓝色卡片”的活动，是帮助解决集体问题最有效的方法之一。在该活动中，所有人都面对同样的触发问题，并被要求在三分钟内在蓝色卡片上写下至少三个点子，不许互相交流。写完后，每人都将自己的卡片与其他组员分享。

一般在第一轮三分钟时间产生的点子都是比较老套的，所以必须进行第二轮，让组员们再次思考同一个触发问题。我们的一位同事把这称为“回声”。组员们在听取他人的想法之后，会激发自己的思考。许多人会在第二轮中将先前出现的一些点子创新性地结合起来。这样的活动方式能够确保全员参与，而不是由某一两个声音大的、性格外向的人主导讨论。另外，它还能够使得团队对于自身、对于整个头脑风暴过程有信心（有证据表明，剔除雷同点子的情况下，该活动能够产生的新点子数比普通的口头头脑风暴要多三倍）。

小组活动是可以非常有意义的，尤其是在通过使用蓝色卡片的集体讨论做好铺垫之后。竞赛性的活动会让创意源源不断地涌出。比如你想通过头脑风暴构思一个在线慢性病管控系统，那么你可以把一个12人的团队分成三组。给每个小组同样的触发问题：“如何在手机平台上推广这样一个系统？”让三个小组分别站在不同消费者的立场上

进行思考：善于利用科技产品的患者、对科技产品接受水平一般的患者、不太会使用科技产品的患者。

最后还需要考虑控制工作进展速度，必须让参与者时刻保持新鲜感。如果已经进行了三轮蓝色卡片，那么下一轮就可以考虑使用活动挂图进行口头头脑风暴。或者，在不同的活动中，可以重新调整小组人员构成，这样也能够刺激创造力。还可以考虑偶尔去户外进行活动。人总是会有思维疲劳的时候，但是如果进行合适的催化就能够避免疲劳，保持创新的良好状态。

7.正确的后续跟进。头脑风暴有以下两个常见问题：第一，团队会误将通过头脑风暴获得的点子当作成形的概念。事实上，头脑风暴产生的点子只是有潜力在经过有机结合后成为优秀的、具有吸引力的毛坯概念。如果你在这些点子还未成形的时候就去做评估，就会觉得它们不够好，有太多的未知和太多未验证的假设。接下来，工具六“概念开发”的部分，我们会介绍如何将这些点子集合成有生命力的概念。这项工作最好由一个人数较少的团队来完成，可以在头脑风暴结束后的几天内开展。第二，不愿意分配资源将头脑风暴的结果转化为解决方案。工具七至十能够克服这个问题，能够让好的概念落地并创造价值。

家庭作业

个人职业发展和教育发展往往会被人们忽略，为什么不使用设计思维来策划自己下一年的职业发展呢？你可以利用以下几个步骤进行头脑风暴：

1.制定目标。明确怎么样使用手头有限的时间和金钱获得职业发展，为你自己、上级以及下级带来实际的好处，并将其转化为设计纲要。

2.研究背景。列出过去五年自己的职业发展经历。你曾拥有过哪些职业发展经历？这其中你投入了多少精力？为自己和他人带来了什么好处？有什么特别失落或者激动的时刻吗？尽量写得简短，不超过三张纸。

3.准备至少六个触发问题，在正式的头脑风暴中使用。可以有一些似乎互相矛盾的问题，例如："我如何通过教导他人来帮助自己发展？"

4.邀请一两个人一起就你的职业发展问题进行头脑风暴，比如同事、导师或者配偶。

5.正式开始头脑风暴。你可以以第三人称称呼自己，如果对你有帮助的话。一定要制定基本的原则，至少要做三轮蓝色卡片，直到有50个点子以上为止。

6.现在，审视自己的结果。之前的触发问题有效吗？是不是促使你提出了一些让自己惊讶的点子？

注意：不要丢了这些点子！在下个工具的家庭作业中，我们还会用到它们。

---

[1] 天梦之床（Heavenly Bed），喜达屋酒店集团的高级自有床品品牌，以打造绝佳睡眠体验为目标，是使其旗下的豪华酒店与其他五星级高级酒店拉开差距，赢得顾客忠诚度的知名品牌营销手段。——译者注

[2] 华盛顿特区中央厨房（DC Central Kitchen），1989年由Robert Egger创立的著名慈善组织。每年有成千上万的志愿者到这里，每天为全华盛顿的无家可归人员提供5000份三餐。2014年美国总统奥巴马曾携家属参加制作食物的志愿者工作。——译者注

第8章
概念开发

概念开发，就是将头脑风暴中最好的点子筛选出来，形成具体的解决方案，然后通过客户标准和企业标准进行衡量。就像电影导演剪辑片子一样，将最精华的内容进行组合，形成一个连贯的故事。头脑风暴需要包括外部人士在内的多元化队伍，但是概念开发需要一个专门的核心团队。外部人士往往不了解项目的大背景，而且也没有足够的时间进行概念开发。

你需要在这个过程中开发几个概念，这样消费者就能够在其中进行选择。如果头脑风暴最后产生了200个点子，那么你可以考虑创造12个概念，然后拿3个进行消费者测试，最终选定一个。

何时使用：作为“如果”阶段的组成部分，你可以在头脑风暴结束后立刻开始。但是一定要确保你们在头脑风暴中已经获得了大量新颖的点子，并做好了在这些点子中淘金的准备工作。概念开发能够让你做好准备，利用设计标准来衡量生成的概念。

为什么概念开发能降低项目在成长过程中的风险：头脑风暴中产生的点子往往过于粗糙，不够完整，还不能满足一些设计标准。概念开发就是将头脑风暴中产生的最有创意的点子进行有机结合，然后从商业逻辑的角度出发完善它们。这个阶段至关重要，因为可以防止好点子被过早抛弃，也可以防止你在设计过程中过度关注价值创造而忽

略商业可行性。

开动

你玩过乐高积木吗？概念开发和玩积木十分类似，只不过概念开发想要创造的东西更加有针对性。为了帮助理解，以下是西门子一个部门曾经面对的问题。通过这个例子，可以看出如何使用头脑风暴产生的点子开发有意义的概念。

2003年，西门子自动化建筑部门发现虽然销售量还在稳步上升，但是客户满意度却在不断下降。这个部门发现的是那些被称为“特殊要求”的问题：有的客户需要制造商对产品进行细微的改动。与客户直接接触的西门子员工有两类：第一类是技术服务人员，大概2000人。他们不喜欢“推销”，所以在客户公司里尽量不与管理层打交道。第二类是业务人员，在北美地区大约有200人。他们每天忙着签订单、拿提成，完全不顾及客户的特殊要求。西门子需要找到解决方法，保持销售量稳步上升。

西门子服务质量团队在了解背景并确认问题所在之后，通过头脑风暴提出了几十个点子，其中包括以下这些：组建一个专门的维修队伍，去客户的工地上把问题一个个解决掉；将所有的特殊要求记录在系统中，统一解决；设计一个专门的特殊要求申请表，让客户有问题时填写提交，向客户保证72小时之内解决问题；为技术服务人员的移动设备装配自动生成需求单的新功能；让客户所在地的承包商代替西门子去解决问题；建立一个奖励机制，对于能够快速回应客户特殊要求的技术人员进行奖励。

1.拿好积木。首先，将概念开发需要的元素集合起来：核心团队、设计标准以及头脑风暴的成果。

2.摊开积木。这有点像工具四思维绘图中所描述的后院集市。如

果你有100多个点子，那么将它们都摆开，方便查看和调整位置。我们喜欢把所有的点子写好贴在墙上，就像画廊一样。贴的时候注意留出足够的空间，这样在你发现不同点子之间的相互关系和模式的时候，就可以调整它们的位置。用以下几种方式来组织你的想法：

· 去除多余内容。
· 将类似的点子放在一起。
· 看看还缺什么，能补则补。
· 将找到的主题列表，比如：
 –自助服务 –现买现付
 –个性化 –直接服务客户的渠道
 –分段/事前服务 –普通解决方案
· 根据设计标准，找出重点。
· 在绝对必需的点子和主题旁边打星号。

西门子的马克·哈丁记得在查看头脑风暴的结果时，发现没有哪一个点子留下了特别深刻的印象。而且这些点子都非常零散，没有一个是比较完整成形的。但是，这些点子如果有机地结合在一起，就能够改变现状。马克回忆："虽然当时还说不上进了死胡同，但是就是不知道怎么继续前进。有一部分点子似乎看上去不错。最后，我决定进行第二轮头脑风暴，这轮的重点在于创造性地将第一轮的点子结合起来。"

3.夯实基础。找5~12个元素，作为成形概念的基础。如果你希望获得如同辉瑞制药那样帮助客户制订戒烟计划的点子，那么在创建概念之前可以考虑使用以下元素做基础：互助小组、陌生人群、电话指导、竞赛、反馈机制。西门子的团队将以下几点列为基础元素：

· 业务人员提高生产力的工具

· 客户自助服务

· 激励机制

· 第三方服务

· 技术服务人员的参与

4.制定初步概念（制作辣椒酱）。现在，你可以开始着手制定概念了。这个步骤包含了建筑学中的一些原则，需要将头脑风暴所产生的各个元素进行结合，形成一个连贯、平衡、结构合理、意义明确的整体。设计者将该过程称为“自由组合游戏”。挑选的元素必须既能够为消费者创造价值，同时有助于创建接地气的商业模式。也就是说，这些元素结合创造的整体会大于部分之和。概念开发时，巧妙组合元素的效果往往远比单个似乎很夺人眼球的点子好得多。

第1章中介绍过的伊利诺伊斯理工大学教授杰里米·亚历克西斯提出了一个有意思的组合点子的方法，也是我们最喜爱的方法之一。教授鼓励学生想象自己在做“辣椒酱”，具体方法如下：

· 首先思考能够用来做酱的食材种类，例如，肉类、豆类、蔬菜类、调料等（杰里米称之为“变量”）。

· 接下来思考每个大类中具体有哪些食材可用，例如哪些肉类、哪些调料（杰里米称之为“变量的值”）。

· 最后，对变量和其值进行自由组合，看看能够做出什么样的辣椒酱。可以选择只放蔬菜（素食辣椒酱）或者只放各种肉类（纯肉辣椒酱），也可以放火腿菠萝和红辣椒制作夏威夷风味辣椒酱。总之，你可以随意组合各种花样。

杰里米的“辣椒酱”是一个很好的比喻，形容如何组合点子的一种

思路。

西门子的服务质量团队后来以自己的点子为食材做了一次“辣椒酱”，进而找到了若干个解决方式：

· 如果业务人员能够满足客户的特殊需求，将会获得额外的奖金，以及帮助提高工作效率的工具。

· 奖励措施：一个志愿性质的项目，技术服务人员能够根据特殊要求为客户提供维修，不需要牵扯业务人员。

奖励措施最大程度激活了现有的人力资本：服务技术人员的人数比业务人员多十倍。因为技术人员厌恶销售，所以西门子在奖励措施中设置了“为客户解决问题的服务”（技术人员对于解决技术性的问题非常感兴趣）这个新概念。作为这个概念的配套措施，公司还为技术人员提供了能自动生成方案的软件（这也是头脑风暴的产物之一），这样他们就更不觉得自己在推销服务了。另外，项目参与完全基于自愿，给技术人员更大的选择权。对奖励措施的概念做了若干改进之后，西门子开始正式实施此项措施。最初半年中，将近50%的技术服务人员参与了该项目（作为激励，项目为参与者提供了礼物），很快，客户满意度又回升了。

西门子在头脑风暴中产生的点子，单独来看的话每一个都没什么新意。为技术人员编写一个移动终端应用软件很普通，自动生成时间和材料的需求单也不是什么革命性的创新。但是，项目让技术服务人员感觉自己并不是在推销，从而实现了最重要的行为变化。他们的措施还结合了另一个头脑风暴点子，也就是为参与的技术人员提供积分。这使得项目十分新颖，具有吸引力。最终能够使一个成长中的项目获得成功的，往往是些不起眼的点子聪明巧妙的结合。

更重要的是，西门子制订的解决方案来自于团队在“是什么”阶段

获得的客户调查结果。项目的成功，不能全靠天马行空的头脑风暴，而是需要基于用户的需求，严格地应用设计思维。

家庭作业

头脑风暴工具介绍完毕后，我们想提供一个练习：通过头脑风暴，为下一年的个人职业发展提供点子。现在，让我们使用这些点子进行概念开发。具体如下：

1.拿好积木。整理好自己的设计标准和头脑风暴的点子。选做内容：邀请一个跟你一起进行头脑风暴的人参与此过程。

2.摊开积木。把设计标准和通过头脑风暴获得的点子都贴在墙上。把点子分类，归纳出其中包含的主题，选5~10个基本符合设计标准的点子或者主题。

3.夯实基础。基于建立个人职业发展概念，选择3~5个主题。这些主题必须多样，而且能够让你自己、潜在客户以及上级都感到振奋。

本书封面的诞生过程

设计本书封面（见图8-1）的过程就是一个使用头脑风暴以及概念开发的简单案例。本书封面就是按照设计思维过程创造出来的。在2010年6月底，珍妮对蒂姆说：“你想一下封面怎么设计吧。”于是，去夏洛茨维尔开会之前，蒂姆简单设计了一个封面。封面上，Growth（成长）这个词的字母“o”被画成了一个灯泡。灯泡照亮了这个词下方的一个培养皿，培养皿里面有一棵小树苗，向着光明生长。

珍妮说：“我很喜欢这个设计，就用它吧！”

从夏洛茨维尔回来的路上，蒂姆和珍妮在车里一路头脑风暴。他

们问了自己一些触发问题，探索封面设计的各种可能性，比如：

·你最喜欢哪几本书的封面设计？为什么喜欢？

·“成长”这个词能带来什么样的联想？

·“工具”这个词能带来什么样的联想？

·“设计思维”这个词能带来什么样的联想？

·本书的设计风格应该是什么样的？

·什么样的封面设计既能够让管理者感到容易接受，又能刺激他们的想象力呢？

讨论之后，珍妮在蒂姆开车的时候，在笔记本上画了18个草图。回到办公室后，两人搜索了其他类似主题的书籍，参考它们的封面设计。他们的目标是设计出一个既符合书籍类型，同时又具有鲜明特点的封面。通过对比，两人明确了本书封面应该包含和不该包含的元素。基于这些，珍妮对之前的18种设计进行了进一步的加工（这个过程花了不到两小时）。

蒂姆却说：“现在还不能决定，因为我们还没有尝试其他选择。在只有一个设计的时候，是无法进行挑选的。我们过一遍设计思维过程吧。”

“嗯，好吧。”珍妮说。她本想快点敲定封面设计，但是她意识到自己应该身体力行书中的内容。

这就是我们头脑风暴的成果。现在可以进行概念开发了。我们把18种不同的封面设计分成5类：生长中的植物、草图渐变为实物、代表工具的图案、设计巧妙的图标，以及花纹或者代表生产原料的图案。我们想要从5个类别当中分别挑出一个最喜欢的，给珍妮和达顿商学院的同事们看。我们知道最终只能选一个，而且这一个可能还得包含之前两份设计图的元素。但是在最开始的阶段，挑选5个的目的是为了得到一些积极的反馈。选定之后，我们又对这5个进行了润

色，并配上标题和副标题，选择合适的字体。另外，为了适应书本版式，还把每一个的页面形状都调整为正方形。

珍妮和3个来自达顿商学院的同事在这个环节中从读者的立场，提供了反馈和改进意见。这个过程进行了3轮，最初的培养皿封面毫无悬念地在第一轮就被淘汰出局。而且，读者们觉得灯泡这个图案已经实在太老套了，而事实的确如此（当然我们没有贬低设计者的意思）。没过几天，封面的最终设计就敲定了。总耗时大约14小时。

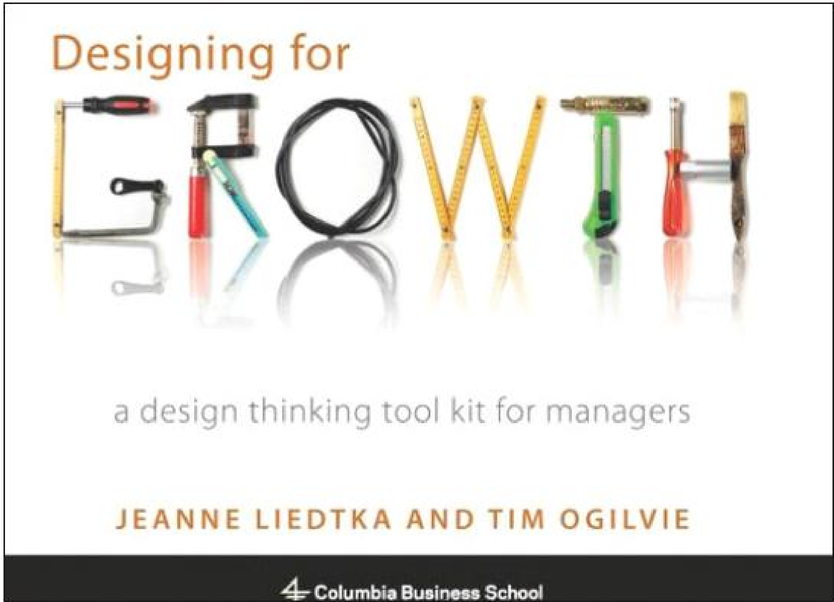


图 8-1

4.制定初步概念。找一个基础的主题并在其周围贴上与之相关的点子，如法炮制其他的主题。同一个点子可以多次使用，只要每个初步概念都有自己的独特之处即可。

5.补充细节。完成以下模板，这是本练习的最后一步。

- 我正在考虑什么样的教育或者职业发展经验？对我有什么帮助？

・这种经验能够满足我在发展中的哪些重要需求？对我的上级和同事有什么好处？

・有什么风险或者成本需要承担？

・这会如何强化公司和我之间的关系？

过渡到“什么让人眼前一亮”阶段

“如果”阶段是个充满创意的阶段，但是下一个阶段“什么让人眼前一亮”却需要你脚踏实地。所以在过渡的过程中，我们必须为下一阶段做好选择，这往往很不容易。因此，这里再提供一个项目管理辅助工具——餐巾纸讲稿，帮助你更好地开发每一个概念。餐巾纸讲稿与电梯演讲不同：后者很短，必须能在与他人一起坐电梯的两分钟当中说明清楚你的项目梗概；而餐巾纸讲稿可以更加详细，其目的在于方便不同的概念的互相比较。

现在越来越多的组织和机构开始使用餐巾纸讲稿，其中包括哈特福德（Hartford）金融服务公司中负责创新，通常被叫作白鹿的部门。白鹿使用的是由硅谷研发组织国际斯坦福研究学会（SRI）的工具基础上改进的NABC模式。NABC对应餐巾纸的四个角，每个字母代表一个战略性问题。

・需求（Need）：我们想要满足哪个尚未被满足的需求？

・方法（Approach）：我们应该如何满足该需求，这个方法有什么创新之处吗？

・好处（Benefit）：我们和客户能从中获得什么好处？

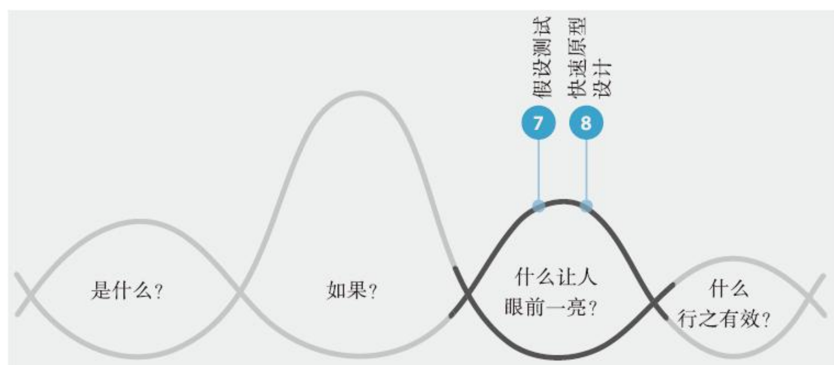
・竞争（Competition）：我们会遇到什么样的竞争对手？我们自己有什么优势？

创新过程中，你需要在多个具有潜力的项目中选择一个，这种抉

择十分困难。不过不用担心，只要资源允许，餐巾纸讲稿上的点子都可以在后期复活。当你有了足够的经验之后，可以用标准模板比较这些点子。

对于哈特福德以及其他使用设计思维工具的组织而言，非常关键的一点就是，要避免在创新过程的这个环节中过分偏执于某一个概念。同时探索多个有吸引力的概念，你才能找到最合适、最能够让人眼前一亮的那个。

第四部分
什么让人眼前一亮



你是否还记得我们前面提到过，美国退休者协会的黛安针对50岁以下经济状况不良的人设计退休项目的故事？黛安和她的团队在"如果"阶段中进行头脑风暴，为新网站找到了一系列新概念。这些新概念都基于一个理念，那就是："帮助各个年龄段的人在现阶段做出正确决定，进而拥有更美好的未来。"

他们的餐巾纸讲稿上有以下两个概念。第一个是借贷管理虚拟社区（见表P4-1）。协会希望帮助Y世代以及其他人，让他们能够更好地管理自己的债务，并培养起存钱的习惯。协会将为会员以及会员所资助的人提供合同模板、互动工具以及还贷计划来达到这个目的。

表 P4-1

餐巾纸讲稿：借贷管理虚拟社区	
需求 **债务管理** 需要偿还助学贷款的Y世代 • 感到恐慌，觉得自己将“负债终生”，进而对于债务管理产生消极情绪 • 对于不同类型的债务（例如信用卡债务、助学贷款、购房贷款）难以区分主次 • 有经济困难的时候，不容易从父母或亲戚处获得非正式借贷 • 债务越积越多	**路径** 协会提供合同模板、还贷计划以及收款方式 • 会员为其已成年子女提供金钱资助时，协会可以帮助会员将此转变为正式的借贷关系 • 协会可以提供灵活的还贷计划以及合同模板（同时给予客户运用杠杆的最佳建议） • 协会可以与伙伴合作，提供免费或者低成本的正式记账工具
好处 • Y世代能够摆脱助学贷款的重负，“开始新生活” • Y世代能够学会如何负责任地还贷，同时知道如何还贷利率最低 • 父母或者亲戚与贷款人之间订立正式合同，明确提出必须还贷 • 父母或者亲戚依然可以偶尔为他们提供资金援助，但是Y世代必须保持自己的经济独立性和责任感	**其他的服务提供方**① • 社交借贷平台 • 传统贷款服务商 • 律师 • 非正式社区借贷

①一般来说这一栏应命名为“竞争”，但是非营利组织一般不存在竞争。

第二个概念的重点在于通过多种直观的手段帮助大家进行生涯财务规划，包括邀请金融专家提供义务专业指导、提供互动金融资源，促使人们进行更多关于此方面的讨论（见表P4-2）。

表 P4-2

餐巾纸讲稿：生涯财务规划可视化	
需求 **生涯财务规划** 包括迷茫的、乐观的、有成就的以及身处困境的 Y 世代 • 面临重大人生选择 • 对于财务决策与生活方式如何互相影响这一点没有直观的把握 • 在处理财务事务时难以分清主次	**路径** 创造一个虚拟空间，让用户能够直观了解不同类型的生活轨迹，得到不同人生阶段的财务建议。包含的内容有： • 生活方式以及生活重大事件模拟工具 • 一个人们可以互相分享经验的板块，用户可以在线讨论问题，分享自己的看法 • 一个高度直观易懂、图文并茂的互动模块，将复杂的财务决策整合成一目了然的图表 • 启发性或者个性化的内容：例如鼓励用户“写下自己的冒险故事”或者“描述自己的美国梦” • 加入“生活游戏”或者“第二人生”等趣味游戏，帮助大家了解不同生活阶段的情况 • 由 50 岁以上的会员负责在线指导 • 金融专家的免费建议
好处 • 有了这些极富戏剧性的变化，Y 世代用户们可以开始大胆自由的尝试，追求“梦想” • Y 世代用户们还可以分享资深导师的个人经验，得到一对一指导 • 年龄大于 50 岁的会员们将会在担任导师的过程中获取成就感	**其他的服务提供方** • 营利性面对面金融咨询师 • 嘉信理财（Charles Schwab）等盈利机构金融咨询师的电话辅导 • 联合服务汽车协会（USAA）等金融机构提供的理财诊断性测试 • 报纸和在线答疑解惑专栏作家

根据以上餐巾纸讲稿的内容，美国退休者协会在各种概念之中深挖了40个假设。下一步之前，所有的假设都必须进行测试。黛安是这样解释的：

“我们列出了假设，重复着各种验证过程。既有独立研究，也参考了其他人的研究报告以及报刊文章，看哪些假设成立，哪些不成立，并找出证据。当不同来源的证据互相矛盾时，我们就会试图设计新的产品方案，或者重新投资独立研究，最终得到合理的解释。”

之前一个关键的假设是，将一个普通商品冠以美国退休者协会之名，商品就会变得更有竞争力。团队认真地寻找了能够支持或者反对

此观点的证据。例如，团队的一项研究显示，所有年龄段的人都认为协会能为老年人提供服务，并保障他们的权益。会员和家人都表示，如果知道某个新产品是协会推出的，他们会更加乐意接受。但是，在这之前还有一项研究显示，协会的形象让人觉得这个组织不会为年轻人提供服务。而且，有了Facebook和MySpace等社交媒体之后，一个新的品牌可以通过年轻人的口碑迅速提高知名度。这种新的互联网发展突破了原有的品牌市场营销模式。

团队就此决定，应该进行市场测试来解决这个问题。他们提出了四种生涯财务规划可视化的产品方案（第二份餐巾纸讲稿）。这四种方案的区别在合作方与协会品牌之间联系的强弱。方案一中，合作方将充分利用和展示协会品牌；方案二中，合作方仅可以使用协会的标签，还有“帮助各个年龄段的人在现阶段做出正确决定，进而拥有更美好的未来”这句广告语；方案三中，合作方只在企业主页的“关于我们”一栏中提到协会；方案四中，合作方可以在自己的广告中提到产品是由协会所赞助的。

现在让我们看看黛安和她的团队的进展状况：他们已经完成了设计思维的最初两个步骤，通过“是什么”阶段，他们更好地了解了自己希望帮助的年轻人的生活。在“如果”阶段，他们进行了头脑风暴和概念开发，找到了一些真正能够为目标客户群体带来价值，同时又能够达到组织目标的概念。而现在，他们必须开始做出一些困难的选择——从现有的概念当中选择并落实最优秀、最能“让人眼前一亮”的那些，并舍弃其他概念。这就意味着团队必须明确地知道，哪些关键假设对于概念的成功是至关重要的。同时，团队还要制订计划，利用已有的数据或者获取新数据，测试这些假设是否成立，

要想知道“什么让人眼前一亮”，就必须立足当下探索未来。这并不容易，然而我们对这种行为并不陌生。无论是试驾新车，还是在镜

前试穿新衣，或者制定会议初步议程，其实这些都是立足当下探索未来的各种表现形式。

寻找关键假设（并且测试假设是否成立）是“什么让人眼前一亮”阶段的重点。应该先通过思想实验，尽可能对假设进行透彻的研究，随后，用现实实验来验证那些仍不能解决的假设。现实实验指的是在真实的市场中进行，让真正的消费者接触新产品或者服务的商业活动。

思想实验和现实实验一样，首先需要有一个明确的假设。随后，实验者需要使用数据来证明假设是否成立。现实实验在市场中进行，需要实际行动。思想实验则只需要逻辑、已有数据以及大脑的思考。所以思想实验看上去更像是通常的商务分析。

另外，现实实验的要求是，以最有效的方式将新概念介绍给他人，这样他们才能参与实验进行验证。思想实验使用的是已有的数据，而现实实验需要产生新的数据，所以思想实验的成本往往低于现实实验。我们应该尽可能多地使用前者来测试假设。

当然，所有关于未来的假设，只有进入市场中实践才能得到最直接的验证（这是第五部分第11～12章的内容）。如果不如此实践，就只能从过去寻找证据进行验证。但是有时情况变得很快，过去的数据并不能完全有效地预测未来的趋势。那么在何时过去的数据可以用，而何时不能用呢？这就需要“有时间跨度的思考”，一个由历史学家理查德·诺伊施塔特和欧内斯特·梅所定义的概念。

“有时间跨度的思考包含三部分。第一，要认识到未来源于过去，未来没有其他的来源，因此，来自过去的信息能够帮助预测未来。第二，要认识到在当下的一些因素可能跟过去不一样，导致事物的发展轨迹产生偏离（主观或客观），从而使得未来发生变化。第

三，要不断地比较过去、现在、未来，循环往复，看到变化，根据比较的结果，加快、限制、指导、应对或者接受变化。”

有时间跨度的思考就是黛安说的迭代过程，有些类似于求联立方程式的解，事实上它们确实很相似。一般来说，一个企业能够满足以下三个条件时，最容易带来让人眼前一亮的效果（见图P4-1）。

首先，这个产品或者服务必须是消费者想要的，其次必须是公司有能力生产提供的，最后必须是能够帮助企业达成其商业目标的。西门子建筑自动化部门的项目（请见第8章）正是满足了这三个条件。一方面，客户有这样的特殊维修需求，同时该部门拥有最多的资产——技术服务人员得到了很好的利用。然而，技术服务人员会不会自愿参加这种项目？这是一个关键的假设，需要通过实践才能验证。

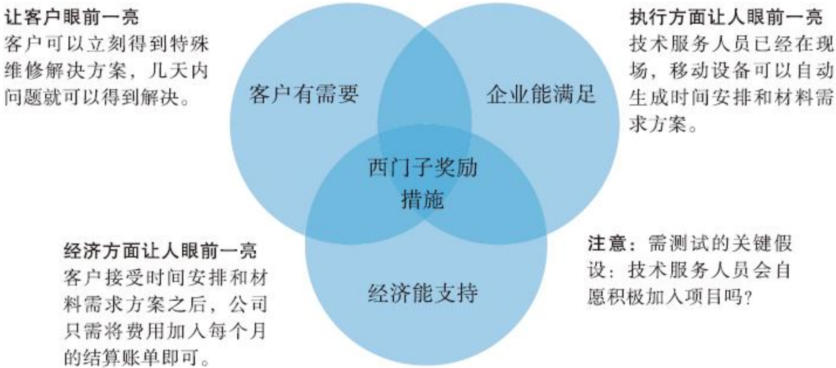


图 P4–1

这部分的工具

本部分提供两个工具，帮助你将餐巾纸讲稿的内容转变为可以销售的产品或者服务。

假设测试就是通过思想实验，找出对于一个概念的成功至关重要的假设，并验证其是否成立。快速原型设计就是以最高效的方式将概

念表达出来，用于进行更多对未来的探索、测试和改进（见图P4-2）。

这两种工具体现了不可见（深刻理解假设中未知的部分）与可见（蕴含在原型设计思想中的部分）之间的平衡。当然，想要找到让人眼前一亮的东西，就一定要将已知和未知进行有机结合。在阅读的过程中，请留意哪些是你已知的，哪些是你未知的，这两部分之间如何互动——这是你在设计增长过程中，面对不确定性时最需要留意的事情。

创造让人眼前一亮的东西最主要的目的就是将新概念最棒的一面展示出来，同时对于差强人意的部分不断进行修改。请注意，也许这些工具让人觉得项目的整个发展过程是线性和简单的，但事实并非如此，尤其是在这一阶段。假设测试、原型设计以及客户共创（我们将这归纳到“什么行之有效”中，但是它也可以出现在“什么让人眼前一亮”或者“如果”阶段）互相交融和影响，如同我们在新的发现驱动下慢慢提炼自己概念的过程。

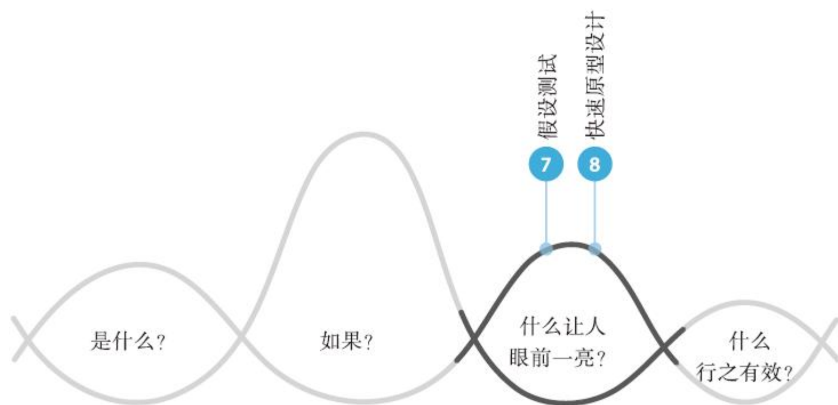


图 P4-2

第9章
假设测试

假设测试帮助你找到让一个新的商业概念与众不同的假设究竟是哪些。这是一个利用数据来验证假设是否成立的过程。事实上，所有的商业概念最初都源于假设，商家必须思考消费者认为什么东西有价值，对于消费者的需求进行合理的猜测。新的商业概念之所以吸引人是因为建立在一定的假设基础上。

商业概念想要成功，首先就需要假设成立。因此，对于假设进行测试很重要。举个例子：如果你的商业概念基于这样的一个假设——消费者喜欢便捷，而且不介意多花点钱买方便——那就必须去立刻验证。

首先，应该分清假设有哪些，是什么。其次，选择一种验证假设的方式：要么在市场中进行实验，收集新数据；要么使用已有数据，进行分析性的思想实验。前者成本高，而且会引起周围的注意，所以最好是先用手上已有的材料，用后一种方式开展验证。

何时使用：有了明确的商业概念后，进行假设测试是非常关键的。这就是为什么我们将它放在“什么让人眼前一亮”的部分。但是在前面的几个步骤，以及之后的“什么行之有效”步骤中，假设测试都是一个重要的技巧。很多设计思维者很早就确定了自己的假设，有时候甚至在“是什么”阶段进行消费者调查之前就有了假设。尽早制定关于

消费者和他们偏好的假设不失为一件好事，因为这样你的观察力就会更敏锐，也更容易认识到自己的偏颇之处。而且，在设计的后期，假设能够帮助你找到重点，尤其是当有趣的点子似乎很多，但是资源很有限的时候。而且，即使资源充足，也没有必要把每个点子都拿到市场上去测试。

为什么假设测试能降低项目在成长过程中的风险：成长中的项目的失败往往源于设计者的设想与现实的不一致。也许某个新产品不受消费者欢迎，或者公司没有能力生产。公司的合作伙伴可能不喜欢这个点子，或是竞争者山寨得太快。商家可以迅速将新概念转化为真的产品，看看好不好卖，但是这样的测验风险太大，成本也太高（除非非常确定一个概念有巨大的吸引力，否则不推荐）。如果先进行思想实验，然后将通过思想实验的概念投入市场测试，就能减少风险和开销。

必须通过假设测试，找到商业概念中最重要、能决定成败的关键因素。要冷静、现实地看待商业概念中存在的弱点。一般的典型弱点常常出现在：普及率、商品进入市场的时间节点，以及是否能够找到重要的合作伙伴。博睿公司的马克·斯泰因曾经提到，他们在设计电商软件的时候，会列出“红灯警示”一览表，标识主要缺陷并且不断更新。

想象一下：你是一个创业人士，希望能够说服一个风险投资者为你投资。你也许无法保证成功，但是一定要能够针对重要问题提出一个新颖、吸引人的解决方案的基本思路。你还需要强大的自信，知道方案的弱点究竟是什么，以及怎么样才能测试这些弱点。

其实，原则并没有变。真正有增长潜力的项目一定是勇于探索未知的，但是这需要你面临不确定性时，能够谨慎地做出决定。你可能并不需要专业投资人的风险基金。不过，这些工具事实上扮演了一个

风险投资家的角色，能够帮你澄清商业概念中最关键的部分。也就是说，你必须对经济方面的因素保持高度敏感，比如价格、成本以及普及率。

没有一个有成长意愿的管理者喜欢专注思考消极的问题。但是，一个新概念的重大缺陷越早被发现，就能越早得到改进。如果实在不行，也可以考虑放弃这个概念，开始另一轮开发。

开动

现在，我们来看看具体如何测试那些对于商业概念最关键的核心假设。一共有以下几个步骤：

1.首先列出一些必要条件，看看新概念是否能够满足，满足了再进入下一步。这个阶段的目标是怎么样把点子变成一个吸引人的产品，变成一个商机。所以，你不应该局限于自己所在的行业思考，以下这些条件适用于任何行业：

（1）价值测试：消费者必须愿意买，而且价格必须合理。

（2）执行测试：公司能够生产，能够送到消费者手中，而且成本必须合理。

（3）规模测试：如果条件1和条件2都满足，必须能够逐渐扩大产品或者服务的生产提供规模，创造利润。扩大规模越早越好。

（4）防御测试：以上条件1至条件3都满足时，还必须确保产品不容易被竞争者山寨。

这四点很简单：有价值、可实践、可规模化、防抄袭。有了这四点，就能够找出任何新商业概念的亮点，并且测试其吸引力了。

想象一下：你是一个房贷公司新上任的业务发展经理，这个公司最近刚被一个大信用卡公司收购。你的工作任务就是制订并落实一个新的业务发展计划。母公司是美国最大的信用卡公司之一，全世界开

户数量达到6000万，还是直效营销和提供网上服务的领军者。除了信用卡服务，母公司还提供各类金融服务，例如汽车抵押贷款、小企业贷款、房屋净值贷款以及二次抵押。但是，这个公司却不提供初次抵押服务。虽然你并不熟悉抵押业务，但是经过几个月的研究也对整个行业有了基本透彻的了解，进而找到了几个觉得有很大潜力的发展机会。你最看好一个针对母公司高净值客户的初次抵押产品，它能够通过公司的银行网点直接获取。你认为自己的想法能够满足以上四个条件。

（1）客户会喜欢银行服务人员为他们提供一对一的便捷一站式服务，一次性满足多种理财需求，而且公司对于客户的信用记录比较了解，所以能够为他们提供更优的利率。

（2）母公司有能力提供高质量服务，而且网上金融服务的周转时间很短。这些都已经广为人知，而且公司银行各个网点的业务人员也具备相应的能力。

（3）历史数据显示母公司有3500万信用记录优良的客户。

（4）比较大的竞争者，例如富国银行（Wells Fargo）和美国银行（Bank of America）当下还没有彻底摆脱次贷危机，所以市场有机可乘，不必担心它们进行报复。

2.列出一些对你的公司和具体情境有针对性的条件，只有满足了它们，才能进行下一步。通过这个新概念，你想要达成的战略性目标是什么？为什么这个概念能够实现目标？怎么实现？基于哪些假设？可以结合之前的两个项目管理工具——设计纲要和设计标准一起思考。通过设计纲要，你可以在创新的过程中，时刻牢记自己最初的战略组织目标。设计标准包含了商业概念所必须满足的条件，而这些条件基于先前的消费者调查以及价值链评估。

信用卡公司收购房贷公司的原因之一，就是希望能够相互促进共

同发展，所以这些新概念应该是十分符合战略目标的。

3.必须确保每个测试所对应的假设都非常具体，无论是在价值、执行、规模化还是防抄袭方面。记住，你的假设建立在以下几点合理猜测的基础上：

· 消费者：为什么这个商业概念会给消费者带来更多的价值？他们能接受什么样的价格？消费者群体够不够大？

进行深入思考后，你会发现你的价值主张基于一些关键假设。其中一个就是，高净值客户会认为银行网点服务人员的面对面服务有价值。

· 你的公司：公司怎样能够给客户带来你们所承诺的价值？公司有什么能力可以达成这种承诺？还有哪些关键能力缺失？为此需要与哪些其他公司合作以弥补？

虽然母公司的互联网服务十分优越，但是这个新金融产品，最后还是要靠网点业务员提供给客户。业务员的技能足够吗？你同时还意识到，你事实上在假设母公司基于互联网的信用卡业务有助于推广个人服务业务。

· 竞争者：哪些竞争者会受到这个产品的影响？它们会有什么样的反应？可以制定假设，猜测它们能不能，且为什么能够迅速复制你的商业理念。还可以思考它们会以什么其他方式影响到你的公司的业务。

在这个领域中竞争者很多，但是你的假设是，它们不会注意到你们公司涉入了它们的业务，也不会采取任何行动。

4.找出对于你那些诱人的商业概念影响力最大的假设。如果你的思考足够深入，可能会发现很多假设，但是无法将其逐一测试。这时就要看哪几个对于成败最为关键，找准时机也很重要。在创新过程的

早期，最重要的两个测试为价值测试和执行测试。规模化和防抄袭是之后的事，必须等到产品或者服务的设计更加成熟。许多新概念在执行测试中没有问题，但是无法通过价值测试，所以最后失败了。所以一开始必须多关注价值方面。

你认为，可以先从价值测试开始。如果很多目标客户，也就是高净值客户认为你想要提供的面对面服务没有价值，或者他们并不觉得需要便捷的一站式服务，那你的概念估计会失败。

5.找到了几个关键假设后，就必须思考哪些数据能够验证假设。你需要知道如果假设成立，数据应该是什么样，不成立又应该是什么样。你本来可能以为找个数据并不难，因为公司管理者手头上总是有很多数据，但是事实上这个任务并不容易。这是因为大部分管理者拿到数据后都会进行加工，使其更符合自己的需要，这是他们职业素养的一部分。所以你就得先想好需要什么数据，然后想办法去获得。在这个阶段，既需要耐心又需要努力，还有一系列团队成员的观点碰撞。此刻恰恰是团队里的“有意质疑者”发挥作用的时候。这样的人善于挑出逻辑思路中的错误，而创新团队的引领者常常缺乏这种能力，有时过于乐观。乐观和质疑在项目成长过程中都是需要的。所以在这个阶段，必须让有质疑挑错能力的人加入你的团队，以一种建设性的方式挑刺。

这时，团队成员中有一位怀疑论者指出了你的逻辑中的一个瑕疵：如果这些高净值客户已经有私人理财咨询师怎么办？这些咨询师可以帮助他们进行重要的金融交易，比如初级贷款，已经给他们提供了私人服务和一站式便捷服务，客户不需要贷款公司提供类似的服务，怎么办？

6.将你所需要的数据分成三类：已有数据、无法获得的数据、可以获得但尚未获得的数据。

我们来逐一分析。

（1）已有数据：这些是你已经拥有的与假设相关的数据。但是要小心，不要将个人的见解和客观事实混淆。质疑者可以帮助你，因为有时候你个人的想法可能过于乐观，使你无法看到真相。

现在，你知道了不少事情。比如，你知道你的母公司互联网金融方面做得很好，而且有很多高净值客户。

（2）无法获得的数据：这类信息一般情况下是不能获得的，除非你有未卜先知的能力。这类信息涉及不确定、不可知因素，无论多少思想实验和现实实验都无法把这种未知转化为已知，所以只能预测。

你的新概念的成功还和一些宏观因素有关，例如房屋开工率和最低银行利率。这些你可以预测，但是难以验证，最多只能通过寻找专家意见来求证。

（3）可以获得但尚未获得的数据：在任何一个情境中，都会有很多等待你去获取的信息，但是你可能还没来得及花时间去找。一般而言，这种收集数据的过程比较昂贵，不要把时间浪费在那些可有可无的数据上。这也就是为什么一定要从假设出发的原因，只有辨认出真正关键的数据点，你才能集中精力去收集数据。

有的数据可能在你的公司里就可以找到，公司里没有，行业内可能有。你的行业里没有，其他行业可能有。你只要拿来用就可以了。事实上这就是战略咨询公司的工作。但是，如同我们刚才提到的，使用过去或者当下的数据来预测未来存在一定的风险。有时候，需要让事情顺其自然地发展，然后静观其变。在这种情况下，可能只有在市场上进行测试才能得到优质的数据。市场测试（工具十）能够教会你如何进行低成本、低风险的现实实验。

你发现母公司的数据库中，已经有许多客户信息了。不过，你必

须进一步了解这些客户对于面对面服务以及便捷性的看法。而且，在公司内部应该可以找到关于网点业务员能力的信息，也许在人事部。

7.找到能够迅速获得第三类数据的方法。有了这些，就可以开始思想实验了。这个过程其实十分有趣。你可以自己制定收集数据的方式，不一定要完全依赖公司内部会计部门或者行业贸易组织提供的数据。

你觉得不能纯粹通过思想实验来了解客户对于面对面服务的感受。客户的一些信息在数据库里已经有了，联系他们几乎不花成本。在这个时候，没有必要对于过去的数据进行太多的分析，毕竟过去的信息也无法准确地反映客户内心的真实想法，你可以直接去咨询客户本人。于是，你决定进行市场测试，通过市场对这个价值主张的实际反映验证其吸引力。

你还可以对于网点业务员的能力进行市场测试。这也许并不是非常必要，因为只要思想实验就够了。你可以花很多钱和时间走访每一个网点，评估业务员的能力。但通常公司内部某个部门都有一些信息，比如业务员分别都有什么样的资质，接受过什么样的培训。你可以活用这些信息，了解业务员的能力。

8.设计思想实验，尤其要重视一些可能站不住脚的数据。你可能觉得，这是老生常谈，但是这一点无论怎样强调都不过分，因为这是每个管理者的弱点。只有知道什么样的论据会让假设不成立，你才能真正有效地管控风险。常常容易出现问题的是关于消费者行为的假设，以及价值链中合作伙伴行为的假设。过往的商品销售收入数据是无法用来测试这些假设的，所以一定要明确地知道，什么样的迹象是不好的兆头。这样才能更加警惕，事态不好时，你就会更快反应过来，而不是磨蹭着不愿接受现实。博睿公司的马克·斯泰因所做的，就是将这类“红灯警示”用一览表的方式可视化。

思想实验进行后，你对于新商业概念的吸引力有了进一步的了解。这时候，就应该开始看看哪些关键假设需要在现实中找消费者，进行市场测试。这是“什么让人眼前一亮”阶段的重点。为此，需要设计产品原型。原型设计是我们要讨论的下一个工具。

家庭作业

假设你想要建立一个说明书门户网站，在网站上用户可以找到所有电器、玩具、工具、游戏机等物品的说明书。有了这个网站以后，如果家里有东西坏了你也不用在家里翻箱倒柜找纸质说明书，只要前往www.instructions.com（假设网址是这个）就能够找到全世界的说明书。这是一个好的商业构思吗？通过以下几个步骤，就可以知道了。

1.列出一个清单：哪些条件成立，这个网站才能获得商业成功？

列清单遇到困难时，你可以想象一下如果你和风险投资者见面，他会问你的十大问题，例如，怎么样劝那些大公司把自己的产品说明书放到你们的网站上？你们的预期网站访问量大概是多少？

2.以上这些问题的答案就是你的假设。哪几个假设对于新的商业模式最重要，哪几个就是关键假设。以下是关键假设的一些例子，比如，我们可以从家电生产商处获取说明书，因为他们本来就有客服热线以及网站，向客服要或者从网上下载即可。

3.针对每个关键假设，都要列出几个除了市场测试以外的低成本的验证方法。比如，可以试着去下载一些常用电器或者电子产品的说明书，如果想要预测访问量，可以先找第三方数据，看看某种电器或者电子产品总销售台数是多少。

你也许没办法一一测试所有的假设，但是你有可能发现一些有用的数据，一下就能够验证或者推翻好几个假设。评估点子的时候，这

些工作能为你顺利开局，并让你更好地专注于接下来的步骤，包括市场测试（工具十）。

第10章
快速原型设计

快速原型设计就是将商业概念可视化，有时是一个经验性的过程。原型设计包含一系列重复性的行为，需要快速完成，目标就是将“如果”阶段的概念变成可行的、可测试的实物。原型建立是紧随假设测试的一个步骤。假设测试阶段进行的还是干巴巴的思想实验，但是现在开始这个实验会变得有血有肉。在原型设计中，概念将会变成一个具体的东西，有细节，有内涵，有生命力。德布林公司的拉里·基利说，原型设计就是“快速地假想一个新商业的样子”。

设计某个新型牙刷的原型也许不难，但是要设计一个新的商业模式，则另当别论。但是无论是新牙刷还是新商业模式，在开始正式的产品设计或者是新的系统投资之前，都需要一个快速的学习过程。早期的产品原型看上去往往比较粗糙，像半成品。不过这无伤大雅，它们应该给人一种“未完工”的感觉。随后，建立高精度二维原型，在这其中就可以有更多内容，比如故事梗概图片板、用户使用场景、用户体验旅途以及商业概念构图。最后，建立三维原型。这个原型在设计中的专业术语叫成型，即有更多的细节和功能，较为完整、有效的模型。

何时使用：尽早且反复尝试原型设计。构建原型的目的是从市场测试中得到反馈，你不是在测试一个完成品。这个过程必须快速简

单，这样就能够“在更短的时间里犯下更多的错误”，发现市场接受和不接受产品的哪些元素。这项工作必须尽早开展。

为什么快速原型设计能降低项目在成长过程中的风险：因为原型设计本身的损耗可以忽略不计，你却能从中学习到许多有价值的东西。即便最终一个商业概念没有得到开发，你也会在设计的过程中学到一些竞争者所不知道的事情，这又有什么损失呢？快速原型设计是一个将投资回报率（ROI）中的投资（I）最小化，测试各种不同想法的过程，同时为设计过程带来更多的选择。二维原型的设计成本，也许只是一支笔、一张纸。你可以反复进行二维原型设计，可以只改进一部分，也可以改进整个商业概念。如果能够通过原型设计，把抽象的概念转变为现实，那么你就能更好地理解潜在的客户和合作伙伴。你能与他们进行建设性的对话沟通并得到有意义的反馈。原型设计的目的就是创造出一个能够立刻给客户试用的产品，这样就能进行更多改进，然后再次在更大的群体中推广。

设计思维和商业思维最明显的一个区别就在于原型设计。设计者对于原型设计可谓情有独钟。在最近的一次工作会议中，我们的一个设计者一边讨论，一边不停地画设计草图，她需要不断地进行原型设计，才能够有效地思考。

作为管理者，也许你更善于不借助画图或者原型设计的思考，但事实上这让他人很难理解你的想法。因此，你必须进行原型设计，把脑海中的想法展现出来，这样他人才能理解，并与你分享自己的想法。一个好的原型可以是二维或者三维，也可以是60秒或者60小时，这些都不是关键，关键是原型告诉听众一个有吸引力的故事，把他们带入你的体验。

建筑师描绘蓝图、搭建模型，产品设计师呈现实体产品原型，而商业原型设计者需要图片或者故事来阐述自己的观点。在瑞士电信工

作的一名思维设计者告诉我们："图片能够在你彻底投入到具体的设计之前，让你明确自己为什么关心某个问题。"角色扮演和短剧也可以算一种原型。今天，电脑技术的应用还带来了一系列新的原型设计方法：通过玩电子游戏或者使用电脑模拟来设计原型。有的原型只提供了一个概念，有些已经分解为各种元素，这样它们就可以逐个测试这些元素。

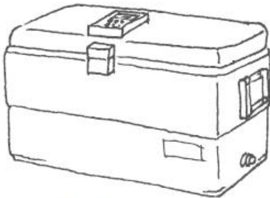
除了以上原型的不同模式以外，在整个设计过程的各个阶段，原型的用处也不尽相同。博睿公司的奥斯卡智能邮箱开发过程就是一个很好的例子。在之前的"如果"阶段中，我们看到马克·斯泰因和他的团队找到了三个有潜力的商业概念。在假设测试环节中，奥斯卡智能邮箱脱颖而出，于是设计团队立刻开始原型设计，着手回答相关的重要问题。奥斯卡智能邮箱从最初的二维手绘设计图进化到了三维的实体模型（见图10-1）。原型最初很简陋，之后越来越成熟。博睿公司的CEO史蒂夫·万·蒂尔对于当时在一次会议上给风险投资者介绍这个产品原型时的情形记忆犹新：

"奥斯卡第一个三维实体原型是废物利用了一个绑着键盘的保温箱，连着一台不太好看的电脑。一些部件还是从黑莓的无线系统中拆出来的。但是这个原型给了我们信心，让我们知道自己设计的操作系统是可行的，但是这个原型太丑了，实在不适合带去见风险投资者。于是我们又做了一个拥有弧形线条、外观小巧优美的模型，然后又接上了一个外接键盘。我们带着这个原型去纽约见蓝筹风投家，放在他们会议室的桃花心木桌上的设备显得很有存在感。投资者在键盘上输入了密码，不到一分钟后，他的黑莓手机就响了。手机显示收到了一封来自我们系统的邮件，内容是'您的亚马逊订单刚刚送货上门了'。我们让他又输入了几次密码，证明密码是一次使用后即作废

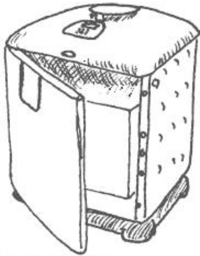
的。很快，黑莓又收到了另一封邮件，内容是‘您最近的亚马逊订单的密码被重复输入了三次，但是密码只能使用一次，用后作废’。我们看着他读手机邮件的时候，脸上出现了微笑，还不断点头，仿佛我们的产品会变魔术一般。”



早期原型
- 概念草图（二维）
- 创作时间：5 分钟
- 材料成本：1 美元



功能性原型
- 改装后的保温箱（三维）
- 有磁铁门锁
- 有键盘
- 创作时间：3 天
- 材料成本：600 美元



市场测试原型
- 艾迪欧公司提供的原创外观设计
- 功能齐全
- 需要原创部件
- 创作时间：3 个月
- 材料成本：1 万美元以上（包括原创部件的价格）

图 10-1

开动

1.最初的原型可以小而简单。经验告诉我们，大部分公司在某个阶段都试图制作功能完整的精密三维原型，这个过程能帮助我们知道怎么做出一个产品。但是在早期阶段，不需要这么做，因为你根本不清楚要做的产品应该是什么样。因此，成功的项目需要在早期快速进行大量的原型设计。必须让大家觉得这个原型设计不断在进步，这样人们就会愿意提出自己的想法，做出一份自己的贡献。

凯撒医疗集团的克里斯蒂·朱伯非常赞同这个基本原则：

“一个简陋的原型会有一种神奇的吸引力，让人们觉得有空间留

下自己的痕迹。设计如果细节很多，看上去似乎很完美，那么人们就会觉得设计过程已经结束了。人们就会觉得，你要的不是他们的意见，而是已经设计好了。他们会觉得你所要的不是意见反馈，而只是认可。”

2.想清楚自己想要叙述什么样的一个故事，尽可能用图片而非文字来体现你的概念，可以之后在合适的地方逐渐添加更多的细节。

克里斯蒂·朱伯和她在凯撒医疗的同事们想要设计一个更好的方式，让护士给病人发药时能够更好地集中精力。他们的故事，就开始于前面提到的穿旱冰鞋的护士的图片。这代表了一个亟待解决的问题，而在一次讨论过程中，组员们想到了一个对策：

“我们看到一个护士从原型设计材料中找出了一条围裙，然后将写有‘请不要打扰我工作’字样的纸贴在了围裙上。凡是有人想要在她分发药物时问问题或者和她说话，她就指指纸条。我们觉得这是一个有意思的好点子，于是就从建材超市买了一些建筑工人用的便宜背心，让一个护士在发药时穿上，试试效果。”

护士果然没有被打扰，她们对此感到很满意。但是觉得建材超市买来的背心不好看，所以凯撒团队就做了一些反光肩带，供护士发药时佩戴。戴着肩带，人们就能够直观地知道护士不想要被打扰。所以在这个案例中，原型设计不只是一件背心，而是对于整个情境的了解：哪些人、在什么时间、什么情境下需要什么样的服务，以及为什么需要。

二维原型的形式

二维原型有许多形式，大部分都是你们十分熟悉的。

流程图：对于拥有流程再造经验的管理者来说，流程图是再熟悉不过的了。流程图代表着一系列先后顺序不同的步骤，通过箭头来表示互相之间的关系。旅途地图和价值链都属于流程图。流程图可以用于介绍新用户体验的基本组成部分。

故事梗概图片板（故事板）：可以是简单的草图，也可以包含数码照片或者截屏。如果你熟悉漫画书的结构，或者见过电影制作过程中的图纸，那就不会对它陌生。你可以用它来让用户了解产品感性的一面，而不仅仅是功能，让关注点转移到用户身上，告诉用户这个新体验能够帮助他解决生活中的哪些问题。

比喻性原型：通过比喻的手法，利用海报等图片类工具体现新服务的特性。比如，如果你想要推出一种新型遗嘱服务，整个解决方案只会花费用户两个小时，你可以这样设计海报：一群维修人员围在一辆车旁边，车身上写着“乔的最后愿望”。可以运用这种方法让客户直觉地产生联想，你不一定要把功能或者是卖点具体地写出来。

视频：视频可以将故事梗概图片板和图片结合起来。例如，网飞公司（Netflix）就是使用Flash视频宣传其服务的。视频能够让客户感性地理解服务，但是不需要你准备好所有的服务。

互动模块：让用户参与到一个新体验的设计当中，可以有几种不同的方法。其一为卡片分类原型，在这种原型中，用户体验的各个部分以“卡片”的形式展现出来，用户根据自己的偏好将这些卡片进行分类。在你需要对大型概念的各个部分进行分别改进的时候，卡片分类会发挥很大作用，它能让设计者更好地了解客户喜欢什么样的元素组合方式（这部分会在第11章详细介绍）。还有使用“抓取–放置”的互动方法，比如故事梗概图片板。它让用户可以跟着故事情节走，然后根据自己的喜好选择情节发展方向。我们在墙报和电脑上都见过这种方式。即使这些选项不是迫选型的，用户还是会在决策点表

示出自己的偏好。

商业概念构图：这是最成熟的一种二维原型，目标是从不同的角度描述一个新用户体验，包括从用户角度、技术角度和商业模式角度。商业概念构图追求产品的设计完成度（包括品牌形象定位，甚至还会包含广告文案），并帮助客户想象产品投放市场后的情形。

3.尽量给客户更多直接的体验。通过使用图片和工具，增加原型的真实感，要让客户对产品产生认同感，将他们从旁观者变成参与者。把握概念的重点细节，通过它们告诉客户这个概念有什么样的功能，会带来怎样的体验。给客户提供具体的选择。合理利用故事、地图、图像以及电影片段引起共鸣。

克里斯蒂·朱伯还告诉了我们一个展示原型设计力量的故事，即使你手头只有纸张和回形针，也可以完成一个有意义的原型设计。当时，凯撒医疗想新建一幢医疗办公楼，让医生和助理在同一个大的办公空间里工作，这样他们就不会在自己的办公室里各忙各的。克里斯蒂的团队想要设计一个对于医生工作最有利的原型。

“我们希望医疗人员能够就我们的设计给些反馈，同时又不想浪费他们太多的宝贵时间。但是，只给医生看设计图是不够的，一个小型实物模拟也没有解决问题。所以我们找了一个会议室，用回形针把纸连接起来挂到天花板上，形成一道‘墙’，一切都按照我们设计图上的尺寸来摆设。我们用纸盒来代表电脑，堆起来的纸盒代表水池，又从仓库里找到了个旧病床，放在了会议室里。之后，我们去医生的办公室里，告诉他们只要有空，就可以去会议室模拟。每当有医生来会议室，设计团队中的一个人就扮演病人，然后医生开始对病人进行模拟的检查。

“这个小实验之后，发生了很多变化。我们和医生的关系更加密

切了，他们也更加乐于参与我们的模拟实验，这些有针对性的反馈也能够被及时采纳。这是非常重要的。这个环节中，建立起互相信任的氛围很关键。如果客户觉得设计的过程是不透明的，那么这个概念就更加容易失败，不管它本身是好是坏。”

4.提供多种选择，将之直观化，要愿意做出改变。

在克里斯蒂用纸和回形针虚拟出来的检查室中，团队有了更多收获：

“医生们一进来，立刻就知道该干什么。他们首先走到纸箱子前，假装在洗手盆前洗手，然后拿一把凳子，坐在‘病人’身边，手里还拿着‘电脑’。他们会在房间里走动，假装在为‘病人’进行各项检查，比如看看‘病人’的耳朵。每隔一会儿，我们就会问医生：‘这样设计好吗？’然后他们就会说‘这部分面积太大了，我们原来以为需要比较大的空间，但是现在发现太大了反而不利于取物件，会降低效率。还是把面积缩小一些吧’。之后，我们就会把回形针拿下来，将纸墙的间距减少6英寸[1]，然后重新模拟。”

5.学会与你的原型相处，不要急于捍卫它们。原型是好是坏，应该是用户而不是设计者说了算。但是，也要清楚地了解自己到底在测试什么，原型的目的是测试最关键的假设。

家庭作业

找一个你在工作中必须使用，但是用起来不方便的报告。将第一页打印三份，然后，思考怎么样改变报告的格式，才能够使用更方便。

·格式一：基本维持原状，但是用不同的颜色标记不同信息。绿色

标记代表有利信息，不必太担心，黄色标记代表需要小心的地方，红色则代表需要立刻解决的问题。

·格式二：基本维持原状，但是当光标停在某个信息点上的时候，会出现对话框，显示这个数据点最近更新的情况，以及你已经采取的应对措施。

·格式三：在屏幕的右边三分之二部分是信息本身，左边三分之一部分显示视频。视频中，会有一个人口头描述有关信息，类似于播天气预报的做法。

你可以分别找一张白纸设计每一个格式。设计不一定要很具体，准备好给同事们看，让他们提意见。为了解释方便，你可以使用打印件。在上面多写写画画，画得不好也不要紧。

最后，向你的同事说明这三个点子，听取这个人的反馈。告诉这位同事，你只是设计原型，并不是要做最终产品，你希望得到他的反馈。然后看看他的反应：对方听懂了吗？有没有提建设性的意见？如果不做说明就把这三个选项抛给对方，或者将其打在PPT上面发邮件给他的话，你觉得对方提供的反馈会一样吗？

这个环节的目的不是要把你所有最佳的点子拼凑在一起，做一个超级完美的原型。你需要构建很多小而粗糙的原型将各种独特的元素表达出来，并不断地完善它们。不过不用担心，你最后不会面对要留下哪个原型的问题。你可以选择把几个最好地结合在一起。重点在于要尝试各种不同的方式，看看自己学到了什么，然后留意自己思考方式的变化。记住，原型设计是为了帮助思考，而不是最终产出。

过渡到“什么行之有效”阶段

如同之前的过渡阶段一样，这里也会提供一个项目管理辅助工具

（也是最后一个工具）——市场测试。它可以帮你将“什么让人眼前一亮”阶段的结论转化为具体的指导方针，帮助你进行下一个“什么行之有效”阶段中的关键的学习过程。在学习过程中，你将会需要和真实的消费者接触，测试尚未验证的假设，同时要尽可能地控制投入的资金。

市场测试会帮助我们牢记自己的战略目标，同时还会让我们看到在市场中首先需要测试的重要假设。同时，它还会帮助你找到测试假设的工具，明确自己愿意承担多大的经济风险。在“什么行之有效”阶段中，你会与客户有更多的交流，对他们有更多的了解，并在此基础上不断更新自己的市场测试手册。

如果你的公司接纳了风险投资，那么市场测试指南就能够起到巩固每一轮投资的作用。虽然风险投资家不使用本书中的一些词语，不过一般的风投公司都会在项目启动之初提供足够的资金，让新企业设定学习目标以获取必需的经验，并通过跟真实的消费者接触进行概念验证。如果市场反响良好，那么投资者就会追加投资。如果不好，风投家就会退出。但是他们可以从这个过程中知道什么措施有效，什么无效。这种信息是具有战略意义的，能够指导投资者在该行业中未来的投资。

市场测试同样会让大企业在其中收获机会。虽然企业中不一定有十分正式的市场测试机制，但是很多企业都意识到测试能够指导未来的投资。现在越来越多的企业喜欢谈起测试收益、测试循环、测试合约或者短期测试成果。这一切都包含一个原则，那就是利用金融资本换取知识资本。

有趣的是，市场测试要处理的问题并不是投了钱下去却没有看到预期的经济效益，更亟待解决的是企业中不少研发团队畏惧“失败”的问题。CSC的首席创新官莱姆·拉舍这样总结使用市场测试指南的目

的：

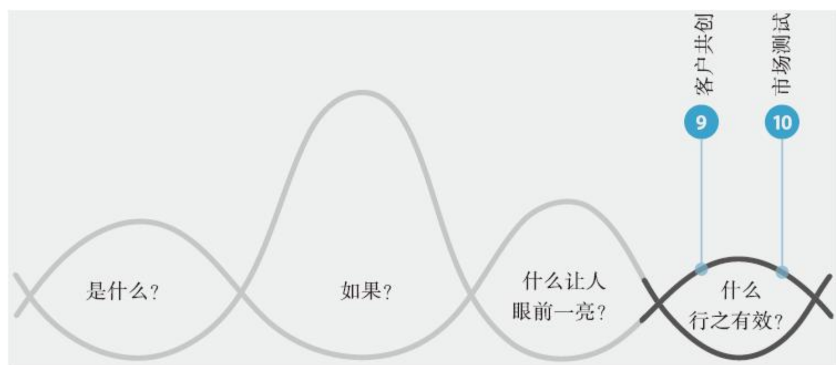
“我们决定放弃寻找不怕失败的人，因为找不到。所以如果想要找乐意承担风险的员工，我们就必须重新定义成功。我们会跟项目管理者说：‘了解一下，这个东西是否可行。可行当然最好，如果失败了，只要能找到失败的原因也是一种成功。唯一的要求是，别浪费时间。’这种设定能让员工们更勇于探索未知。”

设计思维的一个基本悖论，就是“迅速失败，才能迅速成功”。市场测试指南提供了一种机制，帮助你以最低的成本学到最重要的教训，从而化解这个悖论。

---

[1] 1英寸＝2.54厘米。

第五部分
什么行之有效



设计过程的最后一个阶段中，我们又会提及戴夫·贾勒特——第1章中见过的这位会计合伙人。毫无疑问，他是一位能让你的投资获取最大利润的专家。对他而言，成功的关键是：让客户参与完善服务的过程，越早越好。

“我们以前的做事习惯是，有个好主意，实现它，然后到市场上寻找喜欢它的客户。你知道会发生什么——市场不感冒。就好比我们让工程师设计汽车，但他们并不关心外观，他们只在乎机械学，只在乎技术。我们与这些工程师的相似之处就在于，我们知道怎么满足工业需求提供解决方案，但我们缺乏的是进一步设计和完善的能力，这样的结果就是我们硬塞给买方的东西事实上并不合他们的心意。

“我们现在通常的做法是，把某个领域的专家们集合起来，花一两天尝试，从不同的角度、以不同的方法看问题，发掘新的市场需求。最后我们把这些想法绘制成故事梗概图片板，以这些理念寻找潜在客户，征求他们对这个解决方案的看法。我不想叫它卡通画，不过它看上去还真是这么回事。”

戴夫提到的这种“一两天的讨论过程”生成了一个全新概念的成果，我们称之为市场测试指南。他和他的国富浩华团队为了探索关键假设，一起构思了几种故事梗概图片板。对这些故事板来说，顾客的

反馈至关重要。戴夫给出了这样一个案例：

“我们为汽车经销商做过一个库存管理系统的故事板。这个故事板上画着不同颜色的汽车，这些小汽车正在聊天。红色的小汽车说：‘你知道吗，我并不需要你们这些家伙，我不会在这儿待很久的，因为我超级好卖！’另外一辆小汽车说：‘我都在这儿待了一年了，没人搭理我。’我们带着这些故事板访问了一些汽车经销商的财务总监，并向他们阐述我们的理念。接着我们让房间里的每个人传阅故事板，请他们在认可的理念上贴一枚绿色便利贴，在没能引起共鸣的地方贴一枚红色便利贴。之后我们把故事板举到所有人面前，发现他们对故事板的看法——感兴趣的地方、认为有用的地方、认为合理的地方——都惊人的一致。

“接下来，我们参考这些意见设计了第二版并询问他们：‘我们采纳了你们的意见，进行了一些改进。这里是修订后的故事板。你们觉得怎么样？’”

戴夫表示，想让合作伙伴一起完成上述的设计过程并不是一件容易的事情：

“最初，很多人并不乐意。他们会说，‘你跑到客户那里，与他们促膝讨论，而客户只会觉得你们这么干是在浪费他们的时间’。”

这些说法让即将采用故事板方法为银行家工作的小组惴惴不安。开始，国富浩华的咨询师和客户都很紧张。出乎意料的是，客户慢慢地对它们感兴趣了：

“他们完全采纳了这个方案。他们不但全神贯注，而且积极参加讨论。我们本来计划的会见时间是一小时。每个客户都问能不能延长

到两小时。不喜欢这个点子的反而是我们这边的银行家。不过，他们本来也不是什么有创造力的艺术家。”

戴夫对于客户积极参与讨论过程这点感到非常欣喜。不过，最大的回馈还是投资回报：

“与现在相比，我们过去花费的成本简直是天文数字。现在，我们只需要花几个小时制作故事梗概图片板并带着它们去访问客户。即使没人采纳这些点子，听取客户的反馈也是有价值的。而且，当你关心客户的所思所想时，他们会感到自己受到了重视。所以这么做没有任何坏处。同时，我们也省了一大笔钱。因为如果按照过去的方法，我们需要花费2.5万美元制作原型，而客户也不会参与进来。”

正如戴夫·贾勒特展示原型设计的力量指出的：如何使用最为经济的手段获得最有价值的新概念，这经常需要好好花点心思。就设计整体而言，“什么让人眼前一亮”阶段基本上就是项目中最精彩的部分。自己创造“眼前一亮”的体验，验证最重要的基本假设，通过四项商业可行性测试（见表P5-1），以原型的方式将此概念展现出来。想想看，这是一件多么激动人心的事情啊！

表 P5-1

市场测试指南 国富浩华在学习指南中把“什么行之有效”阶段的内容总结如下①：		
战略意图	为汽车经销商提供库存管理软件，软件应满足这些要求：第一，方便经销商识别滞销车型，根据仓储成本定价；第二，告知经销商以后的订货流程，尽可能降低滞销车型的库存。总体目标是，以合理的一次性软件投资以及最小的软件维护费用，提高经销商的单车收益	
有待测试的关键假设	• 车辆进库当日，经销商的工作人员会准确无误地将车型数据输入该管理系统 • 现有的销售激励制度与此工作流程中的新信息相互协调，起到为管理人员和销售人员创建双赢局面的作用	
投入市场的测试计划	需要测试的假设	市场测试的验证标准
	1. 车辆进库当日，经销商的工作人员会准确无误地将车型数据输入该管理系统 2. 现有的销售激励制度与此工作流程中的新信息相互协调，起到为管理人员和销售人员创建双赢局面的作用	60 天的试验期里（考虑学习曲线的因素在内），经销商的工作人员在新车到货的 36 小时之内将其 95% 输入到新的库存管理系统里 • 24 名销售人员参与项目，80% 对系统的评级为“不错”或“杰出” • 6 名参与其中的管理者对软件的评级相同

（续）

计划资金成本	两家经销商开展为期 60 天的市场测试，需要的资源如下： 参与市场测试的管理者，外加一名后勤人员，两者都不需要全职参与项目 需要专任员工参与的时间不超过 200 小时 必要的情况下，软件试运行时间为 50 小时 用于差旅的现金花费不超过 5000 美元

①所有声明、数据和时间轴仅代表作者个人观点，与国富浩华实际使用的市场测试指南无关。

登山者到达了顶峰，常会在山顶上插一面旗帜并且拍照留念，表示自己达成了目标。如果你已经达成目标，那真是再好不过，只可惜这还不是你的最高目标。就在前面，还有下一座高峰等待你去攀登。那就是真正切入市场，激动人心同时最具潜力的最后一步——“什么行之有效”。正是它将发明和革新正式区别开来：发明意味着用新奇的方法做一件事；革新意味着创造经济价值的发明。发明不会提高收入或者利润，革新能够做到。

是的，你的创意确实很不错。我们也很明白，它们是多么诱人，

让人一见倾心。但别忘了你的困境：保留和实现所有点子将会花费巨大。即使只是想要实现一个点子，事实上还是会让你破费不少（如同国富浩华以往的行事风格）。而且这些花销并不能保证客户对你的大作感兴趣。

团队一般会准备若干概念，之后在其中选择一个投入到市场测试效果。筛选方法则主要依靠数值分析，经常使用到决策矩阵或者记点投票策略。但是，这些筛选方法有不少偏差。它们给了团队成员机会表达对风险的厌恶和恐惧，接着会发生的事情是人们会选中一个平庸的点子——不会犯错然而丝毫不能激发客户热情的点子。你需要尽量避免这一情形。只有一个群体能帮你做到这一点。这个激励你源源不断地喷涌出成堆点子的源头，就是客户。

如果说“是什么”阶段中你在观察潜在客户，那么现在你需要邀请他们一起思考未来并且共同创造解决方案。这个过程中，你可以使用我们称为市场测试的工具，将原型交给客户并根据客户的需要修改原型，直至能够投放到市场进行测试。这一步骤可以为我们基于数据的投资决策提供充足的信息。无论结果是在市场上取得成功，还是功败垂成付了学费，“什么行之有效”阶段都是设计思维中的最高潮，在此阶段中你将得到最多的市场反馈，引发最深入的交流。

如果你与大部分管理者的想法一致，就会觉得较之头脑风暴或者原型设计这些工具，“什么行之有效”阶段更接近你习惯的工作方式。这里要小心的是，这个阶段的特点是：你不是在一个现有产品的基础上做一些新的尝试（探索已知的因素），而是与客户一起寻找新的解决方案（探索未知的可能性）。新概念与市场，这两者之间应当如何结合，还需要进一步设计。

在这个阶段，你可能觉得哪个方案都不尽如人意。这时，你需要保持设计思维的心智模式，那就是必须在市场测试上倾尽全力（市场

测试指南会告诉你怎么做），打开自己勇敢接受那些意料之外的新发现。

这部分的工具

这一部分介绍了设计思维工具箱里的最后两个工具。具体来说，客户共创就是邀请部分潜在客户一起来制作原型（见图P5-1）。其目的是提出能够满足客户需求的方案。在下面的市场测试阶段中，你可以将修改后的原型投放市场，测试这些关键假设，并观察市场对它们的反应。现在，我们不再有“家庭作业”了，直接进入市场看看效果如何吧。

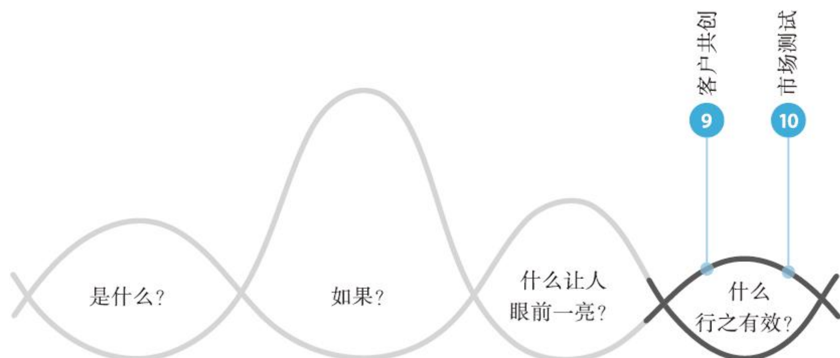


图 P5-1

第11章
客户共创

客户共创是指提供新的产品或者服务时，让潜在客户参与服务完善的过程。它包括给潜在客户展示若干原型的方案，根据他们反馈的结果反复改进方案等工作。典型的共创过程通常进行三轮，每轮都要体现出上一轮中产生的变化。

若是希望你的创新对客户有用，就必须在经济上和精神上投入巨大的精力。你需要邀请客户参与到服务过程之中。而这会让你和你的客户充满能量和激情。如果你想真正做到以客户为中心，那么客户共创就是不可或缺的步骤。为了项目的发展，必须在此部分投入资金和时间。

何时使用：越早越好！在六西格玛追求尽善尽美的价值体系中，将一个待打磨的“未成品”交给客户，也许是一件糟糕的事情。然而，此刻我们却要反其道而行之。革新就是不断学习的过程，客户是最好的老师。越早将草案展示给他们，你就能越快得到一个有特色的、有价值的方案。而客户通常乐于参与其中。

为什么客户共创能降低项目在成长过程中的风险：客户共创是最能增加价值、减少风险地完成增长和革新的方法之一。提出一个全新概念的时候，你犯错的概率通常非常大。这就是客户共创能够以低成本、低完成度的原型降低风险，提高成功创新速度的原因。客户共创

一般只需要一两周时间，资金要求也不会超过四位数。而相比之下，正式的新产品发布动辄需要六位数以上的资金投入，耗时也将长达数月。出于这个原因，我们把客户共创视为降低项目在成长过程中的风险的最佳方式之一。

如果你有个重要的项目，需要冒风险下个大赌注，那就更不能小看客户共创的价值。共创不仅能够发现问题，还能发现潜在的解决方案，那些大企业最希望看到的成果。

开动

有效的客户共创不像制造火箭那么困难，只需要遵循几个简单的原则，包括选择合适的客户进入你的团队，提供你的原型，并且积极聆听他们的反馈。或许你没有这方面的经验，但是，和戴夫·贾勒特一样，你一旦尝试过这个工具就再也不会用那些老办法了。黛安·泰发现了客户共创的一些好处，让我们听听她的故事，分享给你一些行动小贴士。

1.找一些关心你的客户（但是不需要他们像关心自己那样关心你）。你需要的客户是这样的：信得过，与你未来的计划有关系，他们急切地希望看到解决方案，也能够毫无掩饰地表达自己的想法。

2.多样性＝安全。邀请一些各有特色的客户参与到共同创造的进程中来。人们经常将邀请的范围限定为目标客户，不过出乎你的意料，非目标客户同样迫切地需要你的方案。宝洁公司在速易洁拖把这个热销产品的客户共创阶段中，分别设置了专业清洁人士团队、家庭主妇团队和大学兄弟会的大学生团队。这三个小组都从各自的角度，对速易洁产品的最终定型贡献了力量。

美国退休者协会的黛安·泰和她的团队花了两天，与目标用户进行共创。他们在波士顿举办了一个小型会议，邀请了20名参加者。每次

会议时间约为90分钟，主要内容是听取用户对原型的意见。

3.禁止一切推销的念头。客户共创不是你推销的场合。一个经验法则是在共创中客户的发言应该占到交流的80%。戴夫·贾勒特这样认为：

“共创的目的不是用故事板推销你的点子。你只是用它去搞清楚，如果我们想达到某个目标，客户希望我们怎么做？什么对客户有价值？”

4.每次只与一位客户互动。这么做看上去缺乏效率，但是记住你不是在做统计学实验，不需要大样本来保证统计样本的有效性。调查中若没有来自社会的压力，你会获得更多关于主题的真实意见，也就是说客户与你单独相处时，表达的意思更加真实。

5.提供选项一览表。若是你仅有一个点子，那么无论这个点子多棒，都有违客户共创的初衷。好的做法是，你给客户2～3个选择，让他们找出喜欢的那一个查看。如果时间允许，也许他们会看完第一个，跳到第二个去。你会发现：你最钟爱的那个点子未必是客户的第一选择，这一点很重要。

列出你认为人们不会选的选项。一般认为，最佳的测试问卷既不过于偏激怪诞，又不乏善可陈，能够测试出客户的真实想法。有时候客户会让你大吃一惊。谷歌推出Gmail邮件测试版时，负责这一项目的经理曾担心客户会觉得被监控了（软件竟然能读懂你的个人邮件，并根据内容发送定向广告）。无论如何，他们实施了测试，最后Gmail大获成功。

美国退休者协会的黛安和她的团队通过客户共创环节了解了人们喜欢的概念。不但如此，他们还由此了解到年轻人如何看待协会提供的服务，还有他们的愿望。团队制作了不少卡片，上面有说明、图

示，还有几句描述性语句，例如：

- 美国退休者协会提供面对面金融服务使用的简单贷款模板。
- 将我的预算与同龄人做比较。
- 在预设情节的基础上，将我的财务计划可视化。

他们还提供了卡片册，这样人们就可以把小卡片扎在一起，做成一个完整的、最合乎他们需求的方案。每个使用者将卡片挑出来后，分别放到“关键”“重要”“可以有”的类别中。

6.提供视觉刺激，不过不用做得太过于精致。想让人们跟着你的思路展望未来，你需要帮助他们看到未来。不过这一步也很简单，你需要的只是粗略的梗概或者海报。最初，你的原型可以粗糙一些，这样会帮助你根据客户的需求调整方案。如果你的原型太过精致，客户可能会觉得你只是想让他们说“看上去不错！”

黛安·泰这样说道：

“最重要的是别怕犯错。要乐于主动拜访客户，即使你犯了错，也不要太放在心上。我有些完美主义，要做到这一点可不是一件容易的事情。对我来说，感觉东西没有做完就那么放着，真是太难受了。但我心里有底，因为不管我的团队和我做成什么样，客户共创都只会让我们更接近目标。如果真的想做得更好，我就得让原型保持未完成的状态。让消费者参与进来，这样才能让它变得更好，更像它应该有的样子。”

让方案的某些部分保持未完成的状态是激发客户创造效果和工作能力的绝佳方法。即使你们对于这些未完成的原型有各种自己的假设，我们也建议你去听取真实用户的想法，这往往能带来意料之外的收获。例如，为了将生涯财务规划的理念可视化，美国退休者协会设

计了一个软件叫作“了解你的养老金”，给参与者提供了一个粗略的原型（见图11-1），方便他们参与共创。参与者只要点击界面下方的按键，即可获得自己的养老金储蓄计划。协会的团队成员听取了参与者的反馈以后，惊奇地发现参与者纷纷为生涯财务规划可视化软件在自我教育和自我激励方面的作用点赞，而他们原先设计的规划功能并没有受到大家的重视。

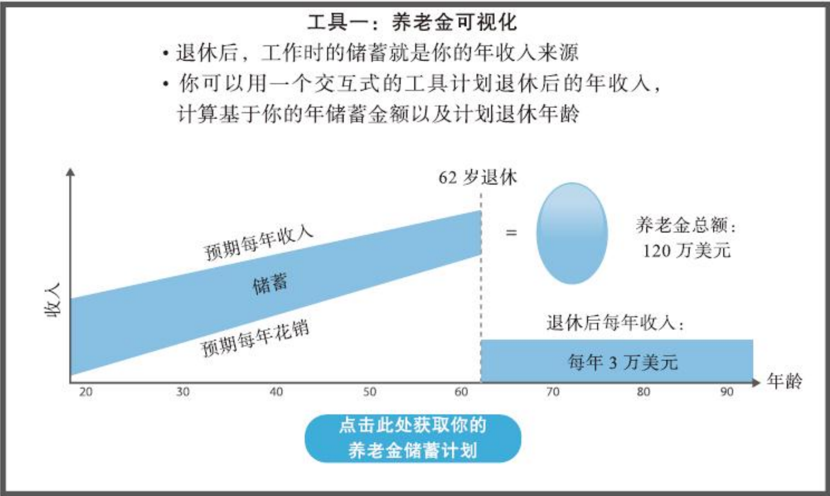


图 11–1

示例：客户共创的邀请信

主题：诚邀你参与产品开发

你好，

在此诚邀你参加我公司举行的产品/服务开发调查。我公司，×××（公司名称），是一个×××（公司类型）。我们希望能征求×××（客户/利益相关团体）的想法，了解你对新产品/服务理念的改善需求。这是一个分享你的专业知识的好机会，也能促进我们的产品/服务满足你的需求。

我们的首要目标是更好地理解×××（利益相关团体）的需求/角色/任务，这样我们就能提供给你更富有创新性的服务。我们正在招募愿意参与调查的人士。鉴于你和你团队成员的丰富经验和专业知识，我们真诚地希望你的参与。

调查包括访谈和活动环节，时长约90分钟，我们会请你分享对于×××需求/角色/任务的经验和观点。我们明白你的时间宝贵。为了感谢你的参与，我们会按照你的意愿，向你选择的慈善团体捐献200美元。你还会收到一封来自我们的感谢信，感谢你提供了专业知识和思维洞见。有部分以前的参与者索要过这些信件，加入到他们的人事档案里。

我是否可以打电话联系你？我想分享关于这项调查的更多细节，还想问问你的团队里有没有其他人对这项调查有兴趣。

谢谢！诚盼与你会面。

祝你一切顺利，

×××（你的名字）

×××（你的联系方式）

7.从视觉角度，帮助客户交流。给客户提供简单的、可视化的方法帮助他们表达自己的选择，帮助他们挖掘自己的真实偏好，而不是你想听到的答案。戴夫·贾勒特用红色和绿色便笺纸让客户表达自己想法的方法就很值得参考。也可以在故事板的情节里，留一些空白对话框让参与者填写以表达自己的观点。美国退休者协会的卡片分类也是与客户沟通的好方法。

8.留出讨论时间。客户共创中，与客户讨论的过程本身要比客户最后的选择结果更为重要。有时候，我们用录像记录客户在讨论中的表情。这种方法能够帮助我们发现，他们是不是在做一个其实自己也

不相信的选择。遇到这种表里不一的情况时，你需要进一步辨别以找到真相。带着问题去提问（明确提问的意图）是另一个好办法。如果客户问：“你们将如何处理我们的个人信息？”那么，最好的回答应该是：“您希望我们怎么处理呢？”

参与美国退休者协会调查的人们在对卡片进行检查和分类之后，反馈了他们希望何时、以何种方式接受卡片所描述服务的意见。工作团队通过5天、近20次的访谈，终于找到了一些客户的共同想法。一些关键主题如下：

· 资金共同体（例如父母和他们的成年子女）非常需要金融术语来交流。

· 人们不相信任何有销售功能的自助工具。

· 人们对机构或权威的信任程度出乎意料地高（再强调一次，只要美国退休者协会的非营利机构身份不发生改变，人们就会保持对其高度的信任）。

9.提供及时反馈。客户不会介意原型是否过于粗糙，或者想法是否只具雏形，他们真正关心的是，你有没有顾及他们的想法。所以，你需要让他们知道，他们的意见被如何处理了。这是客户共创的游戏规则。

虽然客户共创有那么多好处，但高层管理者可能并不熟悉或者不喜欢这个词，所以称之为“倾听客户之声”可能更好些。西门子在最近的客户共创过程中，就尝试采用了简单的故事板形式。他们让潜在客户在故事板的空白对话框中填写自己的评论。这样他们就可以看到客户在哪里感到满意，在哪里感到困惑乃至沮丧。调查团队把结果汇报给公司时，高层管理者非常重视，认为这些反馈揭示了很多真相。总结这些客户的意见之后，西门子在几个月后推出了一系列有针对性的

新服务。

这样的小小成功能为你换得更多探索的权利。你现在可以名正言顺地推行客户共创了。高层管理者还可能会对你的项目表示极大的关心：“客户是如何看待这些原型的？”要理解“什么行之有效”，最好的方法就是在项目成长中的每个阶段都及时地与客户一起思考。

家庭作业

设想一个需要你全程掌控的场景，比如，你要与下属面对面地进行年终总结会议。我们做个实验吧：你与一名得力下属（我们可以叫她艾伦）共创她的年终总结。

1.找一块白板（或者活动挂图），做一个五页的故事板。画得尽量简单。

· 第一页：上司脑海中的念头：“艾伦该做年终总结了。对我来说她非常重要，她潜力无限，值得我大力栽培。”

· 第二页：艾伦读邮件的时候，脑子里想着：

版本一：“年度总结要体现出过去一年中我的工作内容和工作成绩，这样上司就不用干这些了。”

版本二：“上司会给我一份重要项目列表，他一定经过深思熟虑。”

版本三：“我会提交一份名单，名单上的人可以为我的评估提供参考意见。”

版本四：“其他（留给下属填写）。”

· 第三页：上司正从主要相关人员处收集数据。

版本一：向3个人搜集详细数据。

版本二：向6个人搜集主要数据。

· 第四页：评价反馈。

版本一：一次有书面反馈的会议。

版本二：先做书面反馈，再进行会议。

版本三：两次会议，一次反馈现状，一次规划未来。

· 第五页：5年后，当艾伦回顾这年的年终总结，她的脑海里浮现如下内容："嗯嗯，我记得这份总结。它教会我________"

2.邀请艾伦与你讨论这个故事板。询问她喜欢哪个选项及其原因。有什么遗漏的地方吗？

3.遵循共创的基本原则：首先观察和倾听，尽可能少引导、多吸取。最后的10分钟可以更直接地切入问题。

4.思考你从中获得了什么。故事板起到了什么作用？现在你是否更了解她的想法？相比共创环节之前，你对她的年终总结的理解是否有所不同？

第12章
市场测试

市场测试是一项在市场上实施的快速、低成本的测试。它将客户共创与最终产品之间连接起来。实际上，考虑空间和时间的因素，你可以把市场测试当作客户共创的四维版本。与产品全面上市不同的是，市场测试的成功并不在于卖了多少，而在于你从中学习到了什么。其目标是测试剩下的关键假设，证明你的提案确实是一个极富魅力的商业点子（“什么让人眼前一亮”阶段中，你已经做了不少思想实验）。现在是假设测试的下一阶段，你要做的不再是思想实验，而是与实在的客户进行真实的实验。后面将会提及的市场测试指南可以帮你驶入正轨。

何时使用：在你准备好要求客户贡献力量时，进行市场测试。询问客户的想法，新概念对其有何作用，这些仅是一些基本的测试方法。真正有效的测试需要客户通过真实的行为展现他们的热情。我们希望一段时间以后，他们仍然愿意这么做。他们重视它吗？他们按照之前声称的那样使用它了吗？理想情形下，他们甚至不在乎这将会花费多少钱。提供新的产品或服务之前，你需要知道这些问题的答案。

为什么市场测试能降低项目在成长过程中的风险：设计思维的特质是它能绕过争论，帮助管理者通过市场行为获得新的洞察。正如我们之前讨论的那样，单凭历史数据预测市场表现的方法存在很多严重

缺陷。关注数据分析，而非测试结果，这种方法事实上只会使风险变得更大。在投入越来越多的金钱和情感之后，我们将沉迷于自己的点子不能自拔，以至于即使数据明摆着有问题，也会被我们轻易无视。“你没时间思考该嫁给谁，就一定有时间后悔。”这句谚语在商业上也适用。若是把商业当作押注，你要搞清楚自己下注的根据。测试假设的过程中你需要明确到底需要哪些数据，以及能从哪里获得这些数据。

市场测试发生在客户共创之后，正式进入市场之前。与客户共创的区别在于，市场测试要让你和客户都感到真实。而与正式进入市场的区别在于，市场测试不是决战，你需要以开放的心态接受市场的反馈。在全方位投入商业化运作之前，人们更倾向于完善方案，而不是大幅度调整甚至搁置方案。负责市场测试的管理者通常并不甘心小打小闹，他们总是希望来个大手笔。但是请注意“胸怀万丈豪情，扫清一切阻挡我们前进的障碍”与“自欺欺人，假装看不见路上的绊脚石”这两者之间的区别。你要在心里划一条红线，将它们区分开来。

斯坦福设计学院的教授这样建议有抱负的设计者：“区别对待原型和假设，即把原型当作正确并且可实现的东西，把假设当作错误有待验证的东西。”我们喜欢这个建议。市场测试就是要找出两者之间的界限，验证假设并完成原型。

开动

市场测试的设计很明确。首先，你需要一个有效的原型。抓住从三维转为四维（所谓四维，只是将三维原型坚持一段时间之后的结果）的时机。为了说明市场测试的关键，让我们回到电子商务软件公司博睿系统的案例。

2000年10月下旬，马克·斯泰因和他的同事在奥斯卡智能邮箱概

念开发上取得了两项里程碑式的成果：他们完成了管理电子商务物流的软件应用，还有用来接收快递的智能邮箱的可扩展设计。马克告诉我们：

“我们想试试能不能把生产成本降到300美元之内。要做到这一点，我们必须吸引像美泰克（Maytag）或惠尔浦（Whirlpool）这样的大制造商与我们合作。当时，我认为单台设备的前期制作费用需要1000美元。我们最终选择了2000年的节日季作为验证系统效果的最佳时机，开展名为‘博睿100’的市场实验。”

“博睿100”在马克的测试目标指导下完成。假如他用了我们的工具，那么他的市场测试指南大概会是以下的样子：

博睿系统的市场测试指南案例

1.战略意图

采用互联网软件技术解决电子商务的“最后一英里”问题，整合民用电子商务快递，为交易各方提供闭环信息。

2.需要测试的关键假设

为确保这一商业概念获得成功，必须确保下列关键假设符合真实情境：

（1）明确的消费者价值：消费者有代收快递的需要，且认为它方便快捷，愿意支付额外的费用（15~20美元）。

（2）可被接受的外观：消费者接受快递设备（奥斯卡邮箱）的外观，愿意在自己家里装上这么一个玩意儿。

（3）快递公司的合作愿意：所有的大型物流公司（USPS、FedEx、UPS）愿意使用奥斯卡邮箱。

（4）与制造商建立合作伙伴关系：知名制造商愿意生产奥斯卡邮箱，并为之代理市场和经销工作。

（5）安全性和耐受性：设备可以在寒冷气候条件下正常使用。

（6）每台设备成本控制在300美元以内：达到一定生产规模，成本控制在300美元/台以内。

3.市场测试计划

市场测试中需要测试的假设包括如表12-1所示。

表 12-1

需要测试的假设	市场测试的验证标准
1. 明确的消费者价值	40天的试用期内，消费者使用奥斯卡邮箱达6次以上 试用期后的调查表明，90%以上的消费者愿意通过奥斯卡邮箱收发UPS等快递公司的包裹 试用期后的调查中，超过半数的消费者表示出购买愿望
2. 可被接受的外观	试用期后的调查中，67%以上的消费者能够接受其外观
3. 快递公司的合作意愿	超过95%的交易成功率（注："失败记录"包括消费者在家中时，快递公司不通过奥斯卡邮箱直接配送的情况）
4. 安全性和耐受性	因天气或人为因素被毁坏的比例小于5%

4.预期费用

博睿开展市场测试的资源如下：

· 10名全职参与的员工，7周时间，每周花费资金约为16000美元，共计105000美元

· 租用卡车、客户奖励等现金支出：22000美元

· 预计支出总金额：127000美元

注：所有声明、数据和时间轴仅代表作者个人观点，与博睿实际使用的市场测试指南无关。

马克·斯泰因和他的风险投资人很清楚投入资金测试这些关键假设的重要性。不论结果如何，即使结论让人怀疑这个商业概念是否可行，测试本身依然是不可或缺的步骤。

你可以参考以上四点构思自己的市场测试指南。记得市场测试的

目的是以最有效的方式使用第四部分的资源测试第三部分的假设。有效的指南可以充分发挥你的项目管理能力，帮助你在市场测试中达成目标，其原则如下：

1.设定严格的界限。现在是市场测试而非市场投放阶段，因此计划这个阶段结束的标志就变得至关重要。比如，对时间、地理位置、客户数量、客户特性、合作公司这些关键变量设定明确的范围。市场测试应该进行多少时间？博睿目标明确：一个月内在华盛顿特区配置100个奥斯卡邮箱。

按照这样的界定，博睿如期在40天里完成了市场测试。这个时间设定对刚建立的小型公司来说很合适，但大型公司应该怎么做呢？我们的建议是100天左右。这样最适合人的天性，我们可以在一段时间内（例如一个学期）全神贯注，之后退后一步反思我们学到了什么，再试着往前走一段。麦当劳的客户体验设计者将之称为“决堤的100天”。也许你觉得100天之内能做的事情无非就是成立一个委员会，负责制作资料和收集信息。不过这样的话，就别指望达成我们所说的革新。静观其变不如早些试试身手。CSC的创新主管莱姆·拉舍告诉我们：

> “想要完成CSC的最有影响力的项目，你需要野心勃勃的目标、高阶的项目赞助人、适度的预算，以及分秒必争的期限。这些是完成棘手任务的最佳条件。”

不论对市场测试预期的条件如何，你最好都以文字的形式把它记录下来（涉及保密内容时，可能还需要一份正式协议）。不管本协议是否是书面的，你一定要管理客户的期待值，不然可能会遇到“成功灾难”。比如，你撤走奥斯卡邮箱时，客户会不高兴，不明白你为什么撤走它。

2.设计时务必以关键假设为中心。回顾已经测试的关键假设，找出其余需要测试的假设。从中挑出你想通过市场测试验证的假设。马克·斯泰因如此定义“博睿100”项目的目标：

“测试时设施和服务都是免费的，不过我们还是告诉使用者预期的零售价格，这样试用期结束后，我们能收集他们的反馈。测试期间我们为每位使用者提供了50美元左右的亚马逊网站代金券以表示感谢。我们的目标是每个邮箱完成6个交易，成功率达到95%。那5%的失败，可能是设备本身或软件，还有快递员没找到奥斯卡邮箱引起的。”

他还提到了另外一个关键假设：奥斯卡邮箱的硬件生产成本控制在300美元以下。这并不是市场测试的内容。你在制订测试关键假设的计划时，一定要明确：

· 原型必须反映出需要测试的关键假设。

· 将计划测试的假设转化成看得见的标准。比如，博睿就将假设转化为每台设备的交易数量和交易成功率。

· 明白你将如何获取需要的数据，尤其是行为数据。博睿能看到人们登录博睿账户的频率，这个数据代表了人们对网购信息的兴趣。

· 明确不支持观点的数据。有句俗谚这样说：“当扒手遇到圣人，他看到的只是圣人的钱包口袋。”为了市场测试成功，我们需要打开视野。如同我们以前提到过的，能证明你的假设不成立的观察结果是你最值得追寻，却又最易遗失的部分。虽然马克·斯泰因不曾使用我们列出的市场测试指南，但是他用了自己的方法：跟进“红灯警示”一览表的进展，关注先前列出的每一个问题。曾经有一个问题，可能动摇奥斯卡邮箱可以提供闭环数据能力的基础：“顾客在家的

话，快递公司会不会绕过智能邮箱直接投递？”事实证明，这个担忧没有必要。“博睿100”提供的数据表明，物流公司更愿意使用奥斯卡邮箱，因为这样更为便捷。

·进行预算时，注意把损失控制在负担得起的范围之内。比较市场测试的预算和需要测试的关键假设，思考投入产出比是否合适。如果是的话，它就合乎我们称为可负担损失的要求。就是说，即使这个项目中止的极端情况下，通过市场测试验证这些假设依然富有价值。如果它不值得这些费用，那就重新设计市场测试，让费用变得更合理。

3.组建一支纪律严明又能畅所欲言的团队。如同本书中我们提到过的其他革新活动一样，市场测试需要依靠团队的力量。团队协作直接关系到测试的成果。你希望带领一支热情高涨、创意无限、运作高效的队伍，这一点不难理解。不过，团队里若是有几个怀疑论者，倒是能够起到很好的制衡作用。保证测试的结果反映真实的情况，而不只是你的一厢情愿。还有，能从经济成本角度思考的成员、有项目管理经验的成员也很重要。坦白说，对那些因循守旧的管理者来说，市场测试确实不是一件容易的事情。邀请一些有市场测试经验的人加入团队。对于充满凝聚力的博睿团队，马克·斯泰因是这么评论的：

“在博睿100团队的工作，是我在这家公司最开心的一段时光。每个人都朝着同一个目标努力。从项目启动开始，团队中就没断过分歧、争论和碰撞。当然，我们遇到了你能想象到的所有问题。我还记得最初负责在顾客家里安装设备的人手并不多，可能就四个人吧。所以，我们决定从公司召集志愿者帮忙。公司的每名员工都至少安装了一台装置。”

4.建立快速反馈机制。项目进度已经需要与现实结合起来的时

候，你就应该开始市场测试。做好迎接各种出乎意料的事情和快速回应的准备吧。对大型公司来说，团队成员可以每周进行一次会议，分享市场反馈信息。博睿团队遇到了很多问题，反馈的频度也更高些：

“年末的那几周，我们每天都在晚上9：30左右开始例会。基本上整个公司的人都在，没人抱怨工作时间太长。感觉每个人都会主动询问：‘嗨，我有什么能做的吗？’那时奥斯卡邮箱在连接无线网络方面出现了很多问题。别忘了，那可是在2000年。奥斯卡邮箱的中枢就是一块连接了黑莓收音机的电路板。为了保持设备有效运作，这块电路板必须保持干燥。第一周，因为进水受潮，很多电路板烧坏了。后来，我们的户外作业小组不得不检查每台设备并进行调试。每个人都处在随时待命的状态。”

你看到了，在市场测试的过程中，有效地处理异议、建设性地解决争端并及时调整，这种能力有多么重要。

5.让测试更加接近真实。成功的市场测试应该是各种争议的终结者。你需要让客户、合作伙伴和你的团队都觉得这是一次实战。每个人都应该怀有危机感。如果人们觉得它像个游戏，那么测试过程中产生的行为数据就不再可信了。我们要避免市场测试的产品过于精致吗？不，它要像苹果公司推出新的i某某产品一样吸引眼球。我们只是要试试看各种选项的可能性吗？不，市场测试中应该大声宣布：“看吧，这就是你所需要的。”“博睿100”项目开始时，平台对所有的在线卖家和UPS、FedEx、USPS等所有的快递公司开放，定价也力求接近真实。如果你希望和博睿一样，在某个时间节点上停止产品或者服务的供应，就必须告知客户预计的购买价格，并请他们提供反馈。

6.为每件事都准备一个备选方案。就像马克·斯泰因所说的：“我们遇到了你能想象到的所有问题。”关键在于，你会怎么处理这些问

题。幸亏他和他的团队为设备的关键电子器件做了备份，因此能够及时替换那些因为进水而烧坏的器件。由于准备了数量充足的安装工程人员，海量的安装需求也没能难倒他们。他们还为遇到快递问题的客户准备了亚马逊的代金券。

驶入正轨的重要性

虽然总在市场测试中努力模拟达到一定规模以后的市场反应，但是我们往往忽视了真正达到一定市场规模之后应采取的举措。那就是，如何让客户认知服务，从试用者变成使用者，甚至变成朋友圈中的推荐者。我们把这称为驶入正轨。最近，星巴克对早晨购买咖啡的顾客发放优惠券，如果他们下午两点以后来店消费，持券购买任何冰咖啡可减2美元。对星巴克的顾客来说，这些优惠券就是下午两点的冰咖啡这个正轨的入口。安吉星[1]的顾客体验入口是我们看到过最大胆的一个：他们为顾客免费提供一年的硬件试用和服务。

还记得西门子如何处理顾客的特殊要求吗？这个概念的成功建立在这样一个关键假设之上：技术服务人员乐于接受这个奖励机制。只有这样，他们才会主动为顾客提供即时维修服务。那么，为了让技术服务人员主动提供服务，公司采取了什么激励方法（也就是说，怎么让大家驶入正轨）呢？西门子向每个技术服务人员的家里寄了一张明信片，上面描述了奖励机制的内容，还用醒目的字体将“奖励”二字标识出来。这样一来，技术服务人员的家人看明信片时就会询问：“你参与这个项目了吗？看上去不错嘛！”你猜猜会有什么结果？100天之内就有半数以上的技术服务人员参与了这个项目，顾客满意度也回复到历史最高点。

如果可能的话，试着思考如何在市场测试中验证驶入正轨的策略效果。如果把这一切留待全面上市之后，你就会对新项目失去控制。

有些管理者会说："只要顾客试试新产品，就一定会欲罢不能地爱上它。"要是每个这么说的管理者都给我们一美元，那我们早就发财了。也就是说，众多潜在顾客从来没有驶入正轨，更谈不上有机会从注意、理解、思考、试用、购买到习惯性购买，最终拥护这些产品。正是那些拥护者让新服务和新产品的构思落地成为现实。星巴克这样思考问题，你也应该这么做。

社会技术和市场测试

过去3年，由于一位能干的新盟友的登场，市场测试变得越来越容易。这个盟友就是社会技术。随着越来越多的"数字时代原住民"（35岁以下的就业人口）参与市场测试，测试所用的工具也慢慢地发生了变化。过去，参加测试的合作者通常不会超过12个人。而现在，谷歌的市场预测软件可以邀请12000名合作者参加测试，推特甚至可以让你一次与几百万甚至更多的人互动。

社会技术崛起的背后是Web 2.0技术的发展。福雷斯特研究公司（Forrester Research）如此定义Web 2.0：

"Web2.0是一套让人、内容和数据交互的技术和应用，能够利用这些交互的结果有效地开发新的商业形式、技术产品或服务，以及社会结构。"

请注意，我们可不是在讨论十年前流行的管理系统。点子通常不是革新的关键问题。IBM看到思科（Cisco）独步路由器市场，Nuance[2]成为语音识别行业的老大时，可没有说："为什么我们没想到这些点子？"IBM早就有了这些概念（事实上，IBM最早提出了这些想法），但其失败之处在于没能将这些点子变成真正落地的商业机会。

IBM和其他公司未能将它们原本很有价值的点子市场化的问题在于：

1.没能把概念与顾客未得到满足的需求结合起来。

2.想法太多，没能从一堆点子中发现最重要的。

3.没有将点子做成原型或者将其可视化，这样别人不好理解。

4.没能让真实顾客参与共创。

这些新兴的社会技术包括市场预测和社交网络（Communispace[3]、领英（LinkedIn）、推特（Twitter）、Facebook、博客等）的兴起更是推波助澜。贺曼公司（Hallmark）一直通过网上社区收集客户的想法，还在线进行市场测试。2004年，卡夫食品（Kraft Foods）使用当时新兴的社会技术，希望与消费者就饮食的便利性和减肥这两点进行交流。而消费者告诉卡夫食品，他们更多关注的是饮食方法，而不仅仅是减肥食品。这引发了关于多餐控制饮食的讨论，并最终促使“100卡路里食品”这个新概念的诞生。这个新商品一举成为市场的宠儿，这一切都要归功于社会技术。

在市场预测领域有Crowcast和Inkling这样的快速成长的公司。它们通过产生群体智慧来提高预测的精度。而且，它们的方法也能有效地让人们在概念的雏形阶段就参与进来，并推动交流平台的发展。

整体而言，这些社会技术的发展已经从根本上改变了我们与同事和消费者（更不用说与朋友和陌生人）之间的交互方式。让我们来看美国退休者协会是如何成功地利用社交网络将生涯财务规划可视化，并一举获得大奖的。

美国退休者协会将黛安和她的团队在客户共创阶段通过卡片分类工具掌握到的情况，总结为餐巾纸讲稿。他们制作了一个反映这些要点的网页原型，把生涯财务规划从抽象的概念转化成一个大家看得见摸得着的东西。但是，客户共创阶段还没有结束。他们接下来做的事

情是，在Communispace组织了一个400个年轻人的在线社区，进行试验：

“通过在线社区，我们不仅顺利地完成了测试任务，还学到了很多东西。这些让我们对原型进行反思，并反复修改设计方案。这一年多时间里，我们基本上每周都会在社区进行4~5次调查或者讨论，每周开展一次头脑风暴。他们真的是推动整个产品越来越完善的共同创造者。而我们也全力以赴反复修改，直到每个人都满意。

“我们将网站原型的链接发给参与者，并根据他们的反馈意见对网页设计和用户互动部分进行修改。不仅如此，修改的过程中我们也与这些年轻人保持交流：‘点击这里，看看这个，告诉我们你们的感受。’如此，随时听取他们对不断更新中的网站框架和界面的意见。差不多就是这样，就像一边造房子一边听取业主的反馈。

“有一次，我们组织了Communispace社区的讨论会，听取大家对美国退休者协会的品牌形象的看法。会议中，有人打断了讨论说：‘我其实非常希望通过协会跟你们的会员建立联系。他们的经验能帮到我们，我也想多认识一些父母以外的年长者，与他们多聊聊。’这时，其他参与者也纷纷表示认同。这一点完全出乎我们的意料——他们想跟长者建立联系！根据这个情况，我们在网站上添加了‘过来人’的栏目，让人们分享自己的故事和经历。这个主意完全来自于现场顾客的反应，对协会来说可谓影响深远。”

Communispace这样的网上社区，为虚拟的客户共创提供了很好的平台。实际上，社交网络在客户共创、市场测试方面的潜力才刚刚展示出来。你可以从目标客户那里学到很多，即使你们素未谋面！

辉瑞制药开展巴甫洛夫市场测试的案例

第2章中，我们介绍过辉瑞的消费者健康护理部门重振力克雷品牌的故事。那时，他们拟定了一个名为巴甫洛夫的戒烟服务方案。2006年年初，他们先在挪威试水，开展巴甫洛夫计划的市场测试。辉瑞全球市场部副总裁劳里·基恩·考切尔还有其他高层行政人员也对这个项目非常关心，他们急切地想知道吸烟者能否在这个方案的帮助下成功地戒烟。

他们的市场测试目标也包括渠道策略在内。希望力克雷大卖，巴甫洛夫应该选择药店这个渠道吗？还是应该选择企业客户渠道，把需要为吸烟雇员承担保险费用的雇主作为销售对象呢？最后，他们选择的是网络销售——彼时辉瑞还很陌生的渠道。在挪威的实验里，辉瑞的团队测试了三个销售渠道，结果发现销售额绝大部分来自于网络渠道。这一点也许是市场测试最有价值的发现。

向规模化过渡

最后，市场测试的结果必须在最后决策时有所体现。如果那些关键假设已经经过测试，那么对于是否以及如何开展项目这一点，你应该有了明确的思路。如果你决定不继续，可以先“搁置”而不必“否决”。如果你有一个很棒的新概念，以至于大家都觉得必须投入实验，但是结果却不尽人意——说不定市场测试中反映出来的问题是暂时的呢？时代在变，技术也在发展，顾客的接受程度也在变化。

如果你决定继续推进项目，那么市场测试阶段结束之后，你应该总结汇报测试的收获——需要改进的地方，需要重点切入的细分人群，还有新产品开发过程中会涉及的方方面面。实际上，市场测试的一个结果是项目回归到传统的项目开发阶段。这意味着到此设计思维已经完成了它的任务。总结这些帮助你降低风险的设计思维步骤：

- 探索现实，制定目标（是什么）。
- 为增长提出新的可能性（如果）。
- 测试假设，改善概念的原型（什么让人眼前一亮）。
- 请客户参与到我们实施的服务或者产品中来（什么行之有效）。

在“最后一英里”电子商务方案商业化之前，博睿还有很多改进工作。不过“博睿100”完成市场测试之后，风险的性质已经完全不一样了。正如马克·斯泰因告诉我们的：

“你知道我们在40天的时间里学到了什么吗？——哇！太多了！这些收获为我们带来了B轮融资，还与一个大制造商达成了合作。我们从中学习了很多，开始更加了解我们的软件、我们的团队、我们的客户，还有合作伙伴。”

博睿已经筹备完毕，准备从探索模式（处理未知的未知）进入问题解决模式（处理已知的未知）。而黛安的LifeTuner团队在与Communispace的在线平台交流互动了一年后，也准备好了进入新的阶段。

因此，成功的“什么行之有效”阶段是这样的：

减少未知因素，将无法减少的未知因素分解成若干问题，这些问题能够通过公司现有的流程得到解决。

---

[1] 安吉星（OnStar）是通用汽车公司的一个全资子公司，提供车载多媒体服务系统以及服务。——译者注

[2] Nuance公司（Nuance Communications,Inc.）是纳斯达克上市公司，是最大的专门从事语音识别软件，图像处理软件及输入法软件研发、销售的公司。——译者注

[3] Communispace，以聚焦在线品牌讨论社区的客户之声为特色的美国市场调查公司，组织并通过网上虚拟社区收集信息，从客户的视角为各大品牌制定发展策略提供洞见。——译者注

第六部分
带领你的公司成长创新

这一部分中，我们将重心转移到如何改变你的公司，以此来结束我们的设计之旅。在此介绍几位由管理者转变成为设计思维者的案例以供大家参考。雅基·乔丹出生于澳新地区，她的经历与我们遇到的其他经理颇为相似。她接受的是传统的商业训练。邂逅设计思维这个概念时，她已经在澳大利亚最大的保险公司之一Suncorp的商业银行部门负责企业战略工作十来年。但是，这次邂逅彻底改变了她的想法：

“真的确实可行！一旦理解了这个概念，你会感到必须做点儿什么。你再也无法忍受当前的工作方式，而设计可以解决很多问题。不过，只有鼓足勇气开始行动时，你才能发现隐藏在问题背后的解决方法。在我的设计之路上，最大的挑战就是认识到，即使我没有念过设计专业也没关系，即使我不在艾迪欧或者谷歌这类公司工作也没关系，我仍然能在我的领域里进行设计思维。将设计和想象力的力量带到最传统的组织中，甚至是保险公司也是有可能的。”

现在，雅基负责多种不同的跨业务项目：提高在分销渠道中的市场份额，改善赔付体验，乃至合并之后的企业文化整合。她在这些项目中运用设计思维能力，大大提高了工作质量。2007年，当Suncorp合并澳大利亚另一家大的保险公司Promina时，雅基设计的项目成功地获得了大家的关注，合并项目也在全公司的大力支持下顺利完成。雅基的老板马克·米利纳这样描述：

“澳大利亚的商业保险市场每年缩水8%。我们在并购以后，第一年和第二年的增长分别达到1%和8%。合并之后，客户满意度也从6~7分提高到9分。保险的利润是非常高的。我们的员工参与度高达80%左右，大大高于韬睿咨询（Towers Perrin）展示的金融服务公司的平均数据。我们有一大批对保险充满热情的员工。我们共同实现了很多新的想法，并坚信自己能做得更好。”

但是，雅基也见过一些不尽人意的设计方案：

“我看到有些团队在照搬书本。设计思维的工作方式与传统的工作方式之间有着巨大的区别，很可惜看到条件很好的团队最后无法获得业界的信任。有的团队希望一鸣惊人，在设计思维框架下完成一个大手笔的项目。实际上，他们采取了‘要么全赢要么全输’的方式。结果一点也不让人意外，‘满盘皆输’。”

雅基发现，在传统公司中导入设计思维方法的最好路径是从小处着手。

“不要希望一蹴而就，可以从小处着手慢慢来。我发现，比起全部过程采用设计思维的做法，每个项目中选用几个设计工具的方法更加简单，也更从容。过去几年中，虽然我们在不断完善设计工具箱，但从未大张旗鼓地宣扬过这个项目。我觉得这可以减少不必要的麻烦，使自己专注于工作本身，让成果来为我们说话。我认为你不必高调地宣称自己要导入什么设计思维。用我的话来说，这只会吓到人们，让他们焦虑。我们做得最好的事情之一是悄悄地运用设计工具，逐渐将它们融入现有的战略进程中，逐渐完善并推动其发展。”

同时，她相信设计思维也必须关注商业成果：

“你听过这个俗语吧，‘常识并没有那么听上去那么寻常？’有点类似，设计能推动增长这一点看似很明显，事实上并非如此。我认为设计者非常有必要明白这一点，并且用一些实际的例子支持这一点，让大家看到设计方法与实际业务成果之间的关系。我认为这是设计思维在大公司举步维艰的主要原因之一，人们认为它对客户有好处，对员工有好处，但对利润没好处！”

不同的方法，不同的结果？

前面几页，你认识了几位设计思维者还有他们的设计项目团队，也看到了他们采用的方法。正如我们在第1章提到的那样，设计思维并不是分析思维的替代品。它是解决问题的一种全新的方法——一种全新的认知方式。但它真的能带来更好的结果吗？

Suncorp的雅基·乔丹成为设计思维的粉丝并不仅仅出于哲学原因。她从小处着手，将设计思维糅合到现有流程中去，以事实赢得了大家的信赖——在萎缩的市场里扩大销售额，在充满恶性竞争的保险经纪人领域大幅提高市场份额。

我们遇到的其他设计思维者呢？

美国退休者协会的黛安正在与她的团队开庆功会，因为他们的新点子大获全胜！Lifetuner网站于2009年10月27日正式上线，网站一个月的访问量就超过了原计划7个月的数字。6个星期之内，网站就因为其高涨的人气在谷歌搜索中名列前茅。在最有社会影响力的网站里，新网站的认知度高达97%。前6个月里，专家社区的参与者数量就翻了3倍。使用者在24小时之内就能从专家社区中收到来自于各种人对于自己问题的回复。2010年6月，Lifetuner获得了久负盛名的美国工业设计优秀奖（IDEA）金奖。在新的洞察的基础上为客户和赞助公司创造价值——所有这些看起来似乎都与一般的战略项目并无二

致。但是，了解成熟大型企业的人会知道这个项目的意义远大于此。正如美国《商业周刊》（Business Week）的报道所言："Lifetuner带给我们的远不止知名组织获得大奖这一点这么简单。更重要的是，它的成功向人们传达的这个信息：即使在这样有一个半世纪历史、以审慎和传统的文化闻名的组织中，革新也是可能的。"

辉瑞的消费者健康团队也大获成功。2007年，巴甫洛夫戒烟项目以ActiveStop网站的形式推向市场之后，在十几个国家获得市场成功。戒烟网站与戒烟药物集合的形式一时间广受好评，帮助不少吸烟者戒掉了烟瘾。只可惜我们无法拿出更多详细的数据，因为2008年辉瑞的消费者健康护理部门被强生公司收购。但是，高额的收购价格，似乎也向我们透露了巴甫洛夫团队创造的巨大经济价值。

2003年，凯撒医疗集团的克里斯蒂·朱伯开始接触设计思维。她和同事在凯撒的创新咨询部门采用设计思维在健康护理业务方面做出各种革新，包括药物配制、护士排班方案变更，还有医疗急诊设计。7年中通过开发原型、反复试错一系列以客户为中心的项目，他们变得越来越自信，设计也越来越成熟。

戴夫·贾勒特，国富浩华的合伙人，从事着一份尤其需要怀疑精神的职业：公共会计师。但他也发现设计思维真的"为我们公司省了一大笔钱"，因为他们再不用浪费时间制造那些客户不需要的复杂原型了。

另外，我们的另一位会计师和咨询师马克·斯泰因和他的奥斯卡智能邮箱项目的处境却是举步维艰。一次成功的市场测试之后，博睿与美泰克公司建立了合作关系。但是，经历了管理层的大变动之后，这家公司中断了与博睿的合作关系。在无法获得拥有全国性经销网点的著名大型制造商的情况下，博睿的商业模式变得越来越无望。

公司里到处都是奥斯卡盒子，还有成架的多余的奥斯卡芯片。正

在此时，马克和他的技术总监史蒂夫·万·蒂尔惊喜地发现，在自己误打误撞中，他们发现了商务楼门禁系统这个商机无限的市场——他们的软件也可以用来控制门禁系统！实际上，博睿完全抛弃了原来的想法，为他们的产品找到了商务楼这个最终归宿。

10年后，博睿成了商务楼门禁管理系统行业的领头羊。这几年，当年奥斯卡的故事又被人翻了出来。博睿的现任首席执行官史蒂夫如是说：

“现在我们的主要客户是大型零售商，他们把用奥斯卡门禁管理系统称作‘黑暗快递’（又叫作无人照料的快递），真是有趣。我想这应该是奥斯卡进化史的最终形态了吧——现在人们用它管理装货码头而不是商务楼。”

所以，除了在2000年12月成功市场测试以外，奥斯卡并没能成功地商业化生产。但它是个失败品吗？我们当然不该这么说。这是因为，只有没能测试关键假设的设计项目才是失败的。

管理者不测试假设的最常见原因是，他们从来没机会。因为管理者们有更多组织内部的事情需要处理，没有时间思考其他事情。我们明白，大多数组织中，增长和革新的最大的敌人不是外部竞争者、顾客和市场环境，而是组织的内部争端。你提出新点子时，怀疑论者会提出异议，所以你根本没机会尝试。

要将设计思维引进你的公司并不容易。在第1章中，我们描述了设计思维方法与传统的MBA方法在运用假设、思维模式、价值观以及实践方面的区别。即使人们开始认识到采用新方法的必要性，也不代表项目能够顺利进行。雅基解释道：

“现在，商业环境的层次和结构越来越复杂，发展日新月异。使

用传统的线性问题解决方法论要么太慢，要么不起作用。但人们没有认识到，那些解决令人头疼的复杂问题的方法本身也是同样麻烦的。我想在很多人的意识里，解决方案经常等同于提供承诺。作为管理者我们经常希望找到问题的原因及其解决方案，我们习惯了找寻答案本身。而进行设计思维时，我们预设自己什么都不知道，我们的主要兴趣在问题本身，而非它的答案。可能这就是设计思维让人们感到不安的原因。”

第一次尝试时，可以帮助你的五个窍门

这本书里我们介绍的每位设计思维者都经历了初次体验。比如，设计思维的力量给了他们信心继续下去，在自己的内部团队进行设计思维。介绍案例的时候，我们通常将注意力集中在设计思维的过程。但现在我们要告诉你，开始设计思维之旅并不是一件容易的事情，尤其在那些大型的、已经固化的组织中。不过，我们有很多设计思维的过来人总结的建议，能帮助你在初试设计思维的时候少走一些弯路。

1.选择问题（要设计思维还是不要设计思维）。还记得你刚学会吹口哨的情景吗？不分场合炫耀技巧的人是不是让人觉得很讨厌？设计思维和这个有点儿像。你可以在任何地方运用这个方法，但在某些情况下也许不是最佳方法，比如，进行运营会议。设计思维只不过是另外一种解决问题的方式，尤其适合用于解决一些特定的问题。你要做的是，判定眼前的问题是否适合采用设计思维的路径解决，看看自己面临的问题或者挑战是否符合以下要求：

- 探索未知的可能性（而不是挖掘已知的确定性）。
- 创造新的价值以及尚未存在的差异性。
- 在不熟悉的领域发现新的成长机会。

- 处理其他方法处理无效的复杂问题。

选择正确问题的另一个方面是，关注那些同样关注这个问题的其他人，尤其是你在处理一些复杂问题的时候。“在你开展大型设计项目前，需要得到行政层强有力的支持。”雅基·乔丹告诉我们，“有好几次，是马克的支持让事情得以继续。对于项目来说，这一点太重要了。”

我们之前实施的关于成熟企业实现增长的研究支持了雅基的观点。当我们询问管理者，组织的系统和流程能够在何种程度上支持他们开展项目的时候，有50%的管理者告诉我们组织抑制了项目的发展，但是超过80%的管理者说他们获得了管理层的支持。这表明，你能采取迂回战略绕过组织系统，但是千万别绕过你的老板！

如果高层对项目有兴趣，那真是太棒了。你期待从高层那里获得的支持包括：

- 资源：时间、人员、费用预算。
- 使你免受组织规矩困扰的特赦令。
- 能与有影响力的同事合作。
- 能获得外部资源。
- 能与客户和合作伙伴打交道。
- 项目需要调整方向时，有决策支持。
- 目的：意识到这一项目非常重要。

一个真心接受设计思维的老板，可不是那么容易撞上的。开始的时候，你需要一个持开放心态的老板。他能明白你要做的事情，还有背后的逻辑（但没必要对每个细节都了若指掌）。你永远不知道哪里能找到这么一个人，但放心，这样的人绝不只存在于市场部。我们的

刻板印象往往是错的。Suncorp的一个财务小组最初表现出强烈的不接受和抵抗，而正是他们最终转变成了设计思维的狂热粉丝。克里斯蒂·朱伯发现临床医师也是如此，而戴夫·贾勒特发现银行家和税务专家也是这样。

最后，正确界定亟待解决的问题很重要。明确定义你的目标和标准（降低成本、提高收益、提高顾客满意度），才能对那些真正想解决问题的人有帮助。

如果你面临的问题很有意义，适合设计思维方法，也找到了赞助人，那么前期准备就完成了。下一步是界定设计思维项目的范围：做到何种程度，达成目标需要什么资源？

2.从小处入手。早期的设计规模千万不要太大。这是所有成功完成设计思维的管理者共同强调的一点。正如雅基指出的，思考如何实现可持续发展的时候，很多管理者的失败始于好高骛远。一个闪亮的成功的案例背后，有很多痛苦的失败。没错，你要让公司高层对你展示的商业机会感兴趣，让他们觉得你的建议是看得见摸得着的。但是，别着急，在完成几轮假设测试（尤其是价值创造测试），最大程度上消除不确定性之后，再这么做。

凯撒医疗的克里斯蒂·朱伯的建议也相类似：

“如果出场过于高调，你的一举一动就会引起每个人的关注，而那时你往往还没有把所有的事情都安排好。这样你背上的压力会越来越大，步伐也会越来越沉重。这与学习骑自行车的过程很相似。开始学骑车的时候，你不会直接从山顶冲到山脚。你要在大路上训练。我们要从小处着手，找到适合自己的学习方法，因为这是不同的思维方式。没有人奢望你一开始就解决世界粮食短缺这样宏大的问题。我们要找到对组织有意义的解决方案，也需要让自己更有耐心。所以，悠

着点儿！学习起步需要在大路上，没什么大不了的，这就是我们学习的方式。”

首先，在一些小事情中逐渐锻炼你的设计思维能力，例如，修订员工培训流程，或者导入客户周报制度。这些小项目不需要许可、正式声明、支持团队或者经费开销。这样它们就不需要风险管理过程。你可能有过处理类似事务的经验，但是现在可以使用本书中介绍的新工具试试看。

3.谨慎选拔和管理你的团队。尽管多元化团队管理的概念已经广为人知，但事实上在很多人看来，“多样性”只不过是一种“政治正确”的原则。而对于设计思维者来说，你必须追求真正的多样性。要是团队的设计潜能被每个人的经验束缚，那你就不能指望获得新的成功。这是需要集体智慧的时候。如果团队成员的想法都差不多，新的点子从何而来？项目的不同部分需要不同的技能、强项和经验，需要不同部门参与。不仅如此，你还需要能够提出假设的人和测试假设的人（我们认识的一个经理称之为“启动者”和“完成者”）。最好的团队需要以下这些人：

· 意志坚强、热情的领导者，即使面对不确定性依然对过程充满信心（真是个说易行难的平衡技巧）。

· 多样化的技能，包括：

–观察力和倾听力。

–设定范围和制定策略的能力。

–分析能力。

–可视化以及叙述故事的能力。

–组织管理能力。

–较低的自我需求——控制欲强的人会遏制集体智慧的发展。

-灵活、方便合作的物理空间。

-共同目标。

-正式的、可拓展的团队。

作战室

想象一个物理空间，把所有东西贴在那里——探索阶段收集到的所有图片、客户体验地图、人物角色、说明摘要，还有你制作的辣椒酱表。你的团队可以聚集在这里分享观点和反馈。这个空间有利于跨部门合作，你们将会变得更加团结一心。

我们将之称为作战室，是让设计思维项目保持动力的最佳方式之一。微软的Xbox团队在产品展示厅的旁边开了一个作战室。Xbox的管理者乔恩·海耶斯是个富有创意的人，他将这个作战室称为“项目的进化陈列馆”。管理层询问进展的时候，乔恩会说：“来作战室看看吧，我们有太多东西了，PPT没法展示。”他们按照作战室墙上的决策行动，并记录每一次行动的经过。你进入作战室，就可以对项目的进展了如指掌。

复杂的项目需要各种专家为关键点做贡献，但这个原则并不是机械的。尤其是刚开始时，你需要首先对如何提高项目的速度和效率有一个整体的把握，而不是征求各方面专家的意见。这一点对于成功至关重要。

团队是一笔宝贵的财富，同时也意味着你肩负的责任。设计者对项目管理的纪律有很高的要求。在大多数人的印象中设计者是艺术家，其实他们高度关注进程和细节。为了发挥多元化团队的真正作用，你要协调个人工作和团队工作，保持沟通顺畅才能应对各种变化。除了项目管理工具以外，我们还会给大家三个能够促进合作的团

队沟通构想。我们可以叫它们“3W”：

·酒吧：一个共享的物理空间，在这里人们能够轻松地相互交谈与合作。如果附近有咖啡和小食会加分。专用的作战室或者项目室里面能设置一个这样的地方，当然是再好不过的。

·半成品展示墙：展示工作状态的一面大墙。这里应该准备便利贴和记号笔，这样人们灵光闪现时，能随手写下他们的想法。

·每周签到：每周举行时长60分钟的例会。不在场的参与者也要通过电话或者视频参与会议，注重全员参与。这样才能使问题点凸显出来，促进团队成员的合作。展示材料应该言之有物，而非华而不实。每周例会可以按照相同的步骤进行，这样人们就能习惯他们的角色，而不需要在准备上花费过多的时间。

团队成员需要很强的适应能力，才能在项目从“是什么”过渡到“如果”“什么让人眼前一亮”以及“什么行之有效”阶段的时候保持顺畅。“3W”提供了秩序性和连贯性，能帮助你平稳过渡。

虽然外部交流不可能如同内部交流那样频繁，但这同样重要。大多数项目需要定期例会和分阶段管理，它们与设计思维过程的四个问题匹配。这其中你可以好好利用项目管理辅助工具（我们建议你仔细查看这些工具的描述，以及附录里给出的模板）。除此之外，一些名声在外的项目需要特别留意外界的反应，保持沟通顺畅。如果项目赞助人很热心，各个职能小组可能需要定期发送“信息简报”向赞助人汇报进程。如果项目赞助人比较谨慎稳妥，你和你的团队可能需要准备好以下问题的答案：“市场体量有多大？”“你确定不会超过预算吗？”还有“现在进展怎么样？”如果信息公开透明，不论哪种类型的项目赞助人都能从中获益。你也可以邀请他们来旁听每周例会。你不需要因为他们的到来改变会议的议程，别急着把例会变成花里胡哨的表

演。

每周例会纲要

每周的例会是重要的会议。每周同一时间进行会议能够方便大家参加。以下是我们建议的简单的会议纲要：

1.点名签到

有人缺席的情况下，谁负责向缺席人员传达会议内容

2.项目进度（通常可以用甘特图和日程表来表示）

3.会议后五天之内的主要活动

（1）主要路径的任务

（2）需要决策的事项

4.项目未完成的主要活动

（1）最有风险的任务

（2）为完成此项任务需要何种建议或者何种关键要素

5.会议决定的活动

（1）做出的决策或者计划的变更

（2）行动要项

（3）需要会后处理的事项

4.管理团队动力。按照我们的经验，创新项目中动力这个资源经常得不到充分重视。如果项目团队处于争分夺秒的氛围中，人们就会感到自己充满了干劲，这是成功的一个好兆头。动力的来源之一是速度。团队成员也许会抱怨速度太快，但是记得这些抱怨都不是问题。如果项目进展缓慢甚至停滞，那你就真的摊上大事了。为什么项目进展缓慢？有三个原因：决策慢，决策慢，还是决策慢。

速度不会凭空产生。成立委员会这些措施很难产生实效。开会也

不行，即使是言之有物的会议。动力来自于共同工作的团队，当团队成员共同努力识别、创造并测试伟大的新价值的时候，就会看到他们努力的成果。动力会达到情绪巅峰，正如其他巅峰一样，但并不持久。大家回到日常工作中之后，动力就会消失无踪。作为革新领导者，你可以选择使用这种力量或者失去它。即使是最好的头脑风暴，如果接下来一个月没动静，势头就会消弭无形。

速度让人兴奋。我们不完全明白其中的原因，但是所有关于成功团队的成长数据都证明了这一点。2008年，创新战略咨询公司Peer Insight调查了26家世界五百强企业的42个高风险革新项目（也就是说并不是简单的产品线扩展革新），研究速度与项目执行，以及市场产出之间的关联性。市场效果“杰出”的项目（按照每个公司设定的目标划分），平均时间跨度为11.8个月，效果“良好”的项目平均为时16.6个月。而效果“普通”“差”“失败”的项目，平均数字是20.8个月。

但我们谈论的这种速度，不单是在市场测试本身的速度。设计思维的原则是不希望你在还未充分理解顾客的问题时，就匆匆忙忙地带着计划不周的方案冲进市场。我们在这里谈论的还包括学习的速度，缩短循环周期，提高根据假设建立测试的效率。

设计思维过程中，“快”和“慢”之间存在一种有趣的张力。设计者预先花费时间研究问题，他们从“是什么”阶段开始就自然而然地掌握着这种快与慢的节奏。而作为管理者，我们经常不甘心在开始时深入反思。我们急于找到解决方案。悲哀的是，我们脑海中冒出的第一个方案往往不能真正促进革新和增长。我们急于找到答案，可是找到的往往不对，从来没有发现创造机会的真实价值。这不大有效，不是吗？

很多高级管理者认为规避风险能产生动力。他们这么想：“我会安排总结会，施加压力，让他们拿出项目成果！”但这样做并不能让

项目团队成长，这只会催生一堆资料，却无法让审议过程和之后的资金决策过程透明化。

正式的项目回顾经常忽略客户这个动力的最可靠来源。美国退休者协会Lifetuner团队对项目内部管理已经没有什么印象，但他们永远不会忘了客户共创阶段发生的林林总总，还有最初概念测试中客户所给的反馈意见。即使只是在在线社区这样的有限范围内，将自己的概念种植到真实世界中去，这个过程将毫无疑问地引发团队的万丈豪情。我们发自内心地相信，只要团队内部管理找到了正确的问题就会有效，例如“顾客座谈会中，他们对这个概念的反馈如何？”但不论内部管理的关注点在哪里，项目的真实动力永远来源于客户与新概念直接互动的那一刻。

快速革新成长的十个小贴士

在我们对最成功的领导者的调研中，发现了些有趣的东西。尽管他们做的每件事都体现了速度，但是他们从未提到这个是工作的关键因素。为了明白速度对项目成功的影响，我们调研了包括麦当劳和凯撒医疗集团在内的12家公司。它们分享了各自提高速度的秘诀。我们在这些秘诀的基础上补充了收集的资料，归纳成为以下十条：

（1）从着火的地方开始。

（2）讲述一个以人为本的故事引发大家的热情。

（3）关心速度，每个对话中都应该明确“何时开始？”。

（4）达成一致，大胆设定目标。

（5）形成快速决策的机制。（谁决定，何时决定，根据什么标准？）

（6）制定适用于所有人的截止日期。（但是别为了适应所有人弄的太拖沓！）

（7）不要争论，要实验（在行动中学习）。

（8）分享你的理念，即使它并不完美（不要害怕被人嘲笑）。

（9）让别人看看你的主意是否有效。

（10）讲出关于失败的真话（以及从中学到了什么）。

5.做好面对艰难时刻的准备。设计思维听上去是那么美好，充满了理想。实际未必如此，经历过的管理者知道，整个过程中他们是如何一路摸爬滚打过来的。雅基警告说："设计思维者交流时，没有人吹嘘自己的成就，我们的谈话更像一场会诊。真的很糟，最后，我们只有靠从别人那里得到信心和勇气坚持下去。"

实际上，我们看到真实的设计思维过程之中有大家共通的艰难时刻。项目中的这些坎儿会让你害怕，一点点地消磨你的勇气。最好的防守就是预先准备。根据这个精神，我们请求不同的设计思维者分享他们的项目瓶颈，共有六个，按照时间顺序排列，供你参考（见图P6-1）。

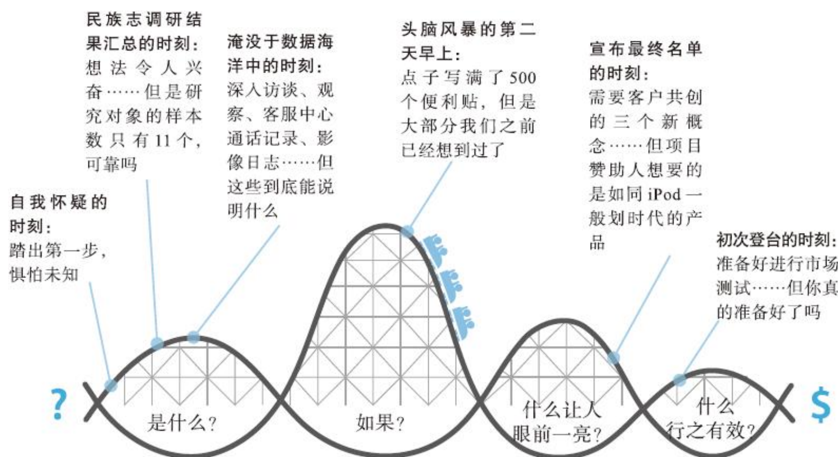


图 P6-1

自我怀疑的时刻。你开始感受到这种怀疑："我刚承诺了什么？

什么时候能做完？就这么点儿资源，哪儿够啊？”在反复翻看项目计划之后，你一边期待项目胜利，一边陷入未知的恐惧。

怎么做：深呼吸。总有一两个时刻你会有这种感觉，它有点像过山车俯冲之前的停顿。乔·蒙塔纳[1]以触地得分赢得美国橄榄球超级碗比赛之前就是这样。在你踏入赛场（执行计划）的几分钟里，深呼吸并爱上这种感觉。

民族志调研结果汇总的时刻。你回顾了客户旅途绘制以及其他调查的结果，自以为对客户的潜在需求看出了一些眉目。这时，项目赞助人看到样本只有11个客户，而且每个客户都不一样！她说：“我们要基于这个做决策么？”

怎么做：同情一下项目赞助人吧。她在革新过程中扮演民族志调查者的角色可能只有45分钟，而你在这个角色中可能已经45小时，甚至45天。提醒她，你们不是在做定量研究。与此相反，这个过程的目的是提出你的竞争对手未曾想到的假设。你研究的目的是激发新的想法，而不是证明它。证明的部分在后面。

淹没于数据海洋中的时刻。你深入观察和访谈了很多客户，还有很多二手调查数据。这一切都变成了数据的海洋，你压根不知道这堆数据能说明什么。

怎么做：开始筛选。首先，在你的桌子上划分几个大的文件堆，分门别类，你自己知道各个分类的含义就行。然后找一面白墙，开始把这些东西贴上去。你在开办自己的后院集市。要有信心，你一定会找到最合适的类型区分。

头脑风暴的第二天早上。典型的头脑风暴过程会产生至少100个点子，有时候甚至500个之多。参与者翻阅这些结果时，他们很可能会想（或者会说）：“有意思，可我不觉得刚刚发现了下一笔50亿美元的大生意。”他们可能也会想：“这些点子里的80%我们之前就讨论

过了，还有20%根本就是空中楼阁。”

怎么做：提前警告参与者，他们可能会遇到这样的结果。下面的说法会提高你的可信度：“这些点子的作用并不是描述未来的商业可能性，它们是创新需要的未经证明的原始材料。形成未来的商业可能性是下一步的工作，我们也会与你共享下一步工作的成果。我们之前是否提出过这些点子并不重要，革新通常并不是要想出之前没人想到过的点子。革新的目的是创造更好的客户价值，同时让我们自己获益。将这些元素结合到创新经营中，坚持到底，一定能看到惊喜。”

宣布最终名单的时刻。你找到了三个创新想法，希望通过客户共创把这些点子变成新的服务或者产品。当你滔滔不绝地向项目赞助人展示完这些概念时，他平静地说：“你还有些什么点子吗？”表情看起来好像已经听了一堆烂点子，并忍无可忍的样子。

怎么做：提醒你自己，每个人的观点不同。由于多年公司工作的经验，你的项目赞助人的视角往往是由内而外的。而设计思维是由外而内的，你的工作是婉转地提醒他，需要优先考虑这些概念，因为它们能满足未被满足的客户需求（这可是4周前他同意进行的设计原则！）。你可以这样说：“记得吗？为了解决潜在的客户需求，我们应该首先考虑这些。我们试水共创阶段吧，看看客户如何回应。”

初次登台的时刻。通常是在市场测试期间，项目第一次上线的时候。项目赞助人想打退堂鼓，碰巧你的团队也表示：“我们还没准备好。”

怎么做：去看看你的测试指南（最后一个项目管理辅助工具），提醒自己市场测试将如何降低风险。你有一个能执行的规划、一些愿意协助共创的客户、很多测试目标。别让完美主义成为你的绊脚石！

达成销售，上行管理

现在最大的挑战是：让你的组织接受设计思维。有些人希望成为设计思维的传教士，把这个理念传播给大众。对这些人，我们只有一个词送给你：住手！

你沉醉其中，他们可没有。集中争议，关于设计思维的定义，它与传统的分析方法有何不同，这些抽象的辩论不能往你的账本里增加一分钱，也不能吸引你的听众。所以先开始做吧，让设计思维的结果自己说话：提高顾客满意度，革新，或者发现新的成长机会（显然这是我们最期待的）。将其作为一个新的解决问题的方法，或者新的战略思维的方法。之后，才尽你所能介绍它的商业影响和结果。介绍中使用的词汇应该尽量引起高层的共鸣，也要贴合你面对的问题。

克劳迪娅·科奇卡成功将设计思维的理念引入宝洁公司，但是她也没有在早期大张旗鼓地宣传设计思维，或者浪费时间争论需要引进设计思维。她是这么说的：

> “宝洁公司引进设计思维很长时间了，但我们并没有特别宣称自己在使用设计思维。我们只是说，‘这儿有个不同的创新方式，可以解决问题。’我们会找专精于不同方面的10人专家组成团队，让他们一起解决难题。我们从未告知他们正在使用设计思维方法——从来没有。告诉他们这个方法的名字并不重要。他们只需知道基本步骤，还有如何用不同的思维模式解决问题。”

很多人接触设计思维不久，但是深深着迷于它的魅力。他们充满热情地与人分享自己的感受，甚至希望从日常工作中抽身出来，成为设计思维的传教士。但是，尽管你对设计思维热情高涨，但还是请用普通的语言描述它。上行管理的效果与你的交流方式息息相关：

1.讲述以人为本的故事。

2.用数据补充这些故事。

3.让过程尽量透明。

4.分享测试和（如果可能的话）商业的结果。

我们从讲故事开始。讲述以人为本的故事能提高你推销设计思维的能力，让项目赞助人、客户、合作伙伴，还有投资者觉得你的想法真实可信，减少让人心碎的可能性：你不会失败，因为人们不会给你机会尝试。

戴夫·贾勒特在销售卖场讲了多少次小汽车卡通原型的故事？博睿团队多少次提到过因无人接受，被快递员放在烤箱架子里最后被主人无意中烤熟了的包裹？克里斯蒂·朱伯多少次展示了护士穿着定制的背心分发药品的图片？这些故事和图片让理念变得有血有肉，更易理解和接受。注意，不要将故事与数据分离，它们互相需要。观众不会因为你擅长讲故事就放弃对数据的关注。戴夫·贾勒特在讲故事的时候，反复将自己的卡通原型与价值25000美元的软件原型对比，然后抛掉了后者。

设计思维项目的管理中，信息公开这一点至关重要。陌生的环境中，直接沟通最能建立信任。我们在前面给出了快速革新成长的十个小窍门，所有这些窍门的宗旨就是信息公开。不要为了高层放慢速度，你可以告诉高层欢迎他们随时来访，不用事前通知项目团队。自信的领导者会出于强烈的兴趣让你全权负责，而谨小慎微的领导者则会选择自己认为安全的时间露面。让他们看看未经加工的概念，听听客户的原话。领导们可能被这些原始数据吓到，不过你应该已经预想到这些并准备了周全的应对方法。

上行管理的最后一个关键点是，分享你的成果。第四个项目管理辅助工具——测试指南对这一点最有帮助。如果项目成功，共享结果是很容易的。试想Lifetuner获得2010年美国工业设计优秀奖的时候，黛安的团队回到美国退休者协会分享成果的时候感觉有多棒。反过

来，马克·斯泰因需要召集董事会成员，告诉他们制造商美泰克宣布中止合作计划，奥斯卡又濒临绝境。你能理解这个时候马克·斯泰因有多沮丧。

如果商业成果不尽如人意，也不要气馁，回头看看你是否在其中学到了东西。博睿的风险投资人在战略上非常关注以家庭为单位的商业活动，而奥斯卡项目恰好提供了这一极具价值的市场经验。所有在成长中的项目，不管是失败的还是成功的，都必须回答战略性问题。而设计思维者还需要做另一项工作，即分享项目中获得的经验并告诉大家这意味着什么。

杰奎琳·萨杰·克劳斯是哈特福德（Hartford）金融服务集团企业创新部的领导，她坚信无论结果如何，都必须公开项目成果：

> “我们会支持一些‘无用’的项目，有些在传统意义上早就应该被否掉的项目依然在我们的项目清单上。无论市场结果如何，我们都必须总结自己学到了什么，以及在这个商业领域中获得的见解。我告诉我的团队：‘我们是终身学习的部门。对我们来说，唯一的失败就是从经验中一无所获。’这样我们就能集中精力找到‘我们能从这里快速学到什么’，还有‘下一段要学习的关键是什么’。学习是我们部门衡量业绩的一个重要指标。”

设计思维伴随设计行动

当我们开始写这本书时，几位专家设计者建议我们别这么做。其中一位说：“没有设计思维这回事，只有设计行为。”另外一个则认为，我们最大的希望就是帮助管理者们学会欣赏设计思维。这些意见让我们回忆起第1章的苹果公司设计师画的“毛线团”。我们希望通过戴夫·贾勒特、克里斯蒂·朱伯，还有其他未受过设计训练的人的故事

告诉大家：来自不同行业背景的管理者都能利用设计思维的工具解开这团毛线，与大家分享自己的想法并管理项目进程。

不管怎样，核心在于行动。设计是一种需要身体碰撞的体育运动项目。想要知道设计思维对你是否起作用，只有试一试。这就是为什么我们会在每章留下家庭作业，也是为什么我们请你现在就选择一个（小的）增长性机会，找寻合作者，将自己沉浸在“是什么”的思考中。从那一刻开始，你就踏入赛场了，一个快速学习的世界呈现在你的眼前，“如果”“什么让人眼前一亮”和“什么行之有效”的结论也在不远处等着你。我们保证，你的项目成长将是独一无二的。

---

[1] 乔·蒙塔纳（Joe Montana，1956—），已退役美式足球运动员以及职业美式足球名人堂成员，传奇四分卫，1982年、1985年、1990年美国国家橄榄球联盟超级碗比赛中的最有价值球员。——译者注

附录

项目管理辅助工具

尽管设计环境中充满了不确定性，但你的项目管理却可以有确定性。项目管理辅助工具可以帮助你，让设计思维项目变得更加简明、可控和透明。你也会发现，上行管理中这些工具将会发挥不可估量的价值。

第一个项目管理辅助工具是设计纲要，这是在“是什么”阶段里最有用的工具。在你开始探索现状时，设计纲要要求你明确项目目标和限制因素。它会敦促你构建设计挑战，明确挑战的范围，把关键问题摆到台面上：你期待它能产生什么？成功应该是什么效果？你如何知道项目是否还有其他附加价值？

进入“如果”阶段之前，你需要总结探索阶段获得的成果。而第二个工具，也就是设计标准，会帮你整合在“是什么”阶段中看到的要点和类型，并将它们变成一系列标准。以后你就可以使用这些标准来评估概念是否具有价值。

前面我们已经领教过，从“如果”阶段到“什么让人眼前一亮”阶段的过渡可谓艰巨异常，你需要做一些艰难的抉择。第三个工具，餐巾纸讲稿能帮你理清哪些是最有前景的概念元素。

最后，确定关键假设并将原型展示给真实客户之后，你就做好了进入市场测试阶段的准备。这个阶段的项目投入将到达最大值，不管

是项目团队还是行政管理人员，每个人都会感受到紧张和兴奋的气氛。第四个工具测试指南会为你指明方向，让你直奔激动人心的终点。在这个早期的市场测试中，你将明确需要了解的内容以及愿意投入的金融资源。

接下来，你会找到每个工具的具体描述和模板（见图A-1）。它们能帮你管理好你自己的成长性项目。

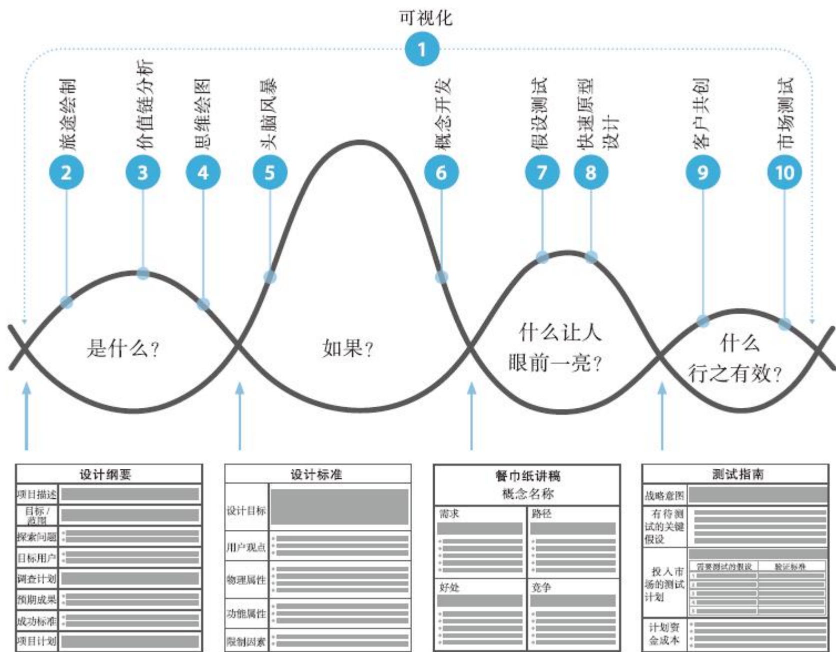


图 A-1

工具一：设计纲要

设计纲要会成为你在设计思维项目中的定海神针，帮助你完成设计思维过程。它可以回答这样的问题：“我们的目标是什么？”设计纲要告诉团队什么是目标，以及为什么要完成这些目标，应该避免哪些陷阱，需要什么资源。它帮助你制定日程表，设定重要的项目目标，

并设定评估项目的标准。

我们知道，好的设计纲要必须简明扼要。要把文件控制在两三页篇幅里，应该给团队留出一些空间发挥他们的创造性。老牌电视节目“不可能完成的任务”每一集开头时都采用了设计纲要的理念。我真不想看到你制作的设计纲要过于复杂，以至于让自己抓狂的景象——整个项目进程中，它都应该尽量简明。

何时使用：按照设计纲要开展项目，并在每个关键节点进行回顾。有经验的设计者只有在设计纲要完成之后才会开展设计思维项目。如果有人要求你领导团队完成设计任务，而设计纲要却尚未完成，那么你的首要任务是完善它。

为什么设计纲要（见表A-1）能降低项目在成长过程中的风险：还记得我们曾经说过，设计思维是一个解决问题的好方法，尤其在你希望探索未知的可能性的时候。是的，探索者经常会迷失。伟大的尤吉·贝拉[1]曾经说过：“如果你不知道自己要去哪儿，就很有可能在其他任何地方停下探索的脚步。”设计思维项目经常会遇到类似的风险，设计纲要就是管理这种风险的工具。探索未知的领域时，你会重新定义问题以防失去好的机会，并构想其他的未来可能性。这时，你一定要经常检查前进方向。设计纲要为整个项目提供指导。

表A-1 设计纲要

项目描述	商业问题或者机会是什么 参考电梯演讲的形式，用几句话描述你的项目
范围/目标	项目内部和外部的因素各是什么 这个项目需要哪些相关方的介入
探索问题	通过调查，你需要回答的关键问题是什么 比如，更好地理解客户需求，新兴的技术方向以及新的商业模型

（续）

目标用户	你在为谁设计 尽可能具体化。你需要理解哪些人？为什么他们很重要
调查计划	你将如何探索机会 不管是初期还是后期的研究，你都需要一个包括时间表和关键节点的计划
预期成果	你希望看到什么样的结果
成功标准	你将如何衡量成功
项目计划	你需要什么样的资源？为什么？在哪个阶段 什么因素会让时间很紧张？完成设计纲要需要什么时间框架

工具二：设计标准

设计标准这个工具用简洁的方式提醒你，应该在哪里结束成长性项目。它归纳“是什么”阶段的结论，在你选择方案时提供评估尺度。注意设计标准不会告诉你做什么和怎么做，恰恰相反，它们描述了理想方案应该有什么样的贡献。将项目的限制和方案的前景用设计概览的方式呈现出来。它们是设计纲要的外延，包括项目开始时你遗漏的信息（见图A-2）。

何时使用：在“是什么”和“如果”阶段之间设置设计标准，当你与项目赞助人以及其他利益相关方交流，说明成长性项目的步骤和方向的时候使用它们。

为什么设计标准（见表A-2）能降低项目在成长过程中的风险：你从“是什么”阶段中获得了各种新的视角，而这很可能导致信息爆炸。设计标准能过滤源源不断涌入的信息，从噪声中分辨出重要的信号，让你明白自己到底需要什么样的方案。如果一个项目没有精确的设计标准，那就会像一艘无人驾驶的船只在数据的海洋里随波逐流，永远无法到达彼岸。

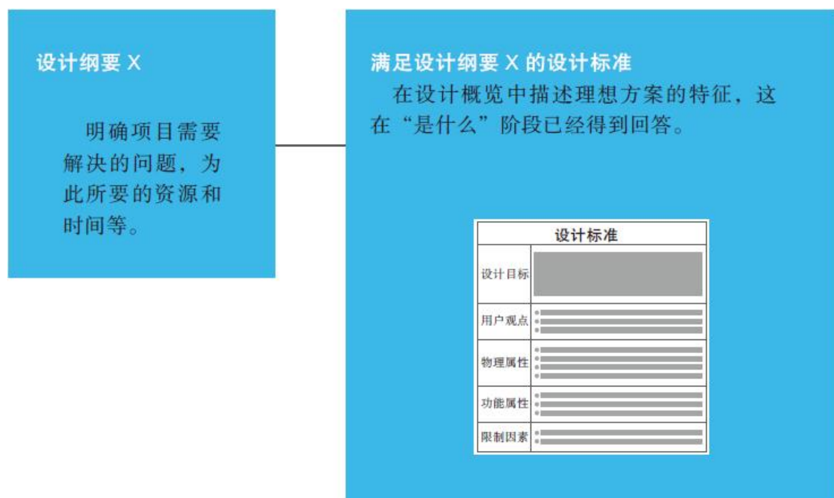


图 A-2

表A-2 设计标准

设计目标	• 关于目标客户，你知道什么 • 设计将满足目标客户的何种需求（功能、情感、心理或者社交） • 为什么对于你的组织来说，满足这些需求很重要
用户观点	• 对于目标客户来说，能从你的产品或者服务中获得什么重要的益处 • 这些产品或者服务的审美标准符合目标客户的看法吗 • 目标客户是否期待你的产品或者服务具有特定的社会、伦理或者生态作用 • 从目标客户的角度来说，什么叫作使用方便
物理属性	• 你的产品或者服务是否必须能够捕捉、存储以及 / 或者转换使用信息 • 你的产品或者服务是否需要为特定环境或者情境而设计 • 出于携带、使用和运输的角度考虑，需要怎样的重量或者尺寸 • 是否需要记忆存贮、宽带或者相关的附件
功能属性	• 产品或者服务的设计是否需要适用于某些特定情境？按照对于目标客户的重要性高低列出一览表 • 设计需要解决的是兼容性问题还是标准性问题
限制因素	• 需要什么时候之前提交最终方案 • 你所在的行业存在哪些限制因素（比如你的产品或者服务必须使用现存的制造工艺，提供比现有方案更高的利润、更好的专利技术等） • 商业生态系统以及监管方面需要考虑哪些事项（零售商的货架高度、职业安全与卫生条例等）

工具三：餐巾纸讲稿

当你需要总结、交流新概念的时候，餐巾纸演讲稿是一个简单又好用的工具。餐巾纸讲稿这个名称想要表达的是使用餐巾纸做稿纸的时候，由于篇幅的限制，你只能写一些简短有力的句子。餐巾纸无法打印，你需要将餐巾纸讲稿变成一页纸的描述。虽然这张薄薄的纸不能像餐巾纸那样让你擦手，但可以让你和你的团队同时推动多项概念的发展。

你可以用餐巾纸演讲稿描述目标客户、他们未被满足的需求，以及为何你的产品或者服务能为他们创造新奇的价值；你将要制造、购买、合作的元素；你将要使用的渠道；还有需要注意的潜在对手。

何时使用：在概念开发的结论阶段使用餐巾纸讲稿，总结从“如果”阶段获得的奇思妙想，并将它们整理成一览表。这样你就可以在下一个“什么让人眼前一亮”阶段中进一步探索这些概念。

为什么餐巾纸讲稿（见表A-3）能降低项目在成长过程中的风险：设计思维需要研究各种新的可能性，还需要其他人参与并落实这些想法。这些特性注定了设计思维项目的复杂程度远高于线性思维的项目。餐巾纸演讲稿要求你做到言简意赅，帮助你在可能助你一臂之力的人（尤其是客户）面前做得更加从容不迫。同样重要的是，它将概念转变成简单的表格，让合作伙伴在创作原型的时候能够有的放矢。

表A-3 餐巾纸演讲稿概念名称

需求 顾客对它的需求是什么 它能提供何种未被满足的需求	**路径** 它能提高什么资产或者资本 它将如何创造价值 我们的公司将如何保持可持续的优势
好处 对客户有什么好处 对我们公司有什么好处 对其他当事人有什么好处	**竞争** 现在有哪些公司在提供这一产品或者服务 如果我们进入这一市场，它们会如何应对

工具四：测试指南

测试指南重申项目的战略意图，并定义测试剩余关键假设所需要的参数。它能帮助你看到并正视自己内心深处的担忧：假如新点子行不通，怎么办？它是一个很不错的机制，能够明确以下几点：第一，新方案的主要意图；第二，待测试的关键假设；第三，需要投入的资金；第四，即使本项目没有最终完成，也应该从市场测试中获得的经验。

项目在成长中往往需要规避风险，公司为此使用测试指南。为了避免“失败”，团队通常倾向于保守型策略。而测试指南允许人们失败，事实上它告诉人们：“只要能够从关键假设里学到更多东西，你的努力就不会白费。”

何时使用：投入资源，开展正式的客户共创环节之前使用测试指南。在原型完成差不多一半左右的时候，或者开展市场测试之前更新测试指南。实际上，当你想在某件不确定的事情上花费真金白银（通常是五位数）的时候，用测试指南协助你的投资决策会是明智之举。

为什么测试指南（见表A-4）能降低项目在成长过程中的风险：设计思维能否取得成功，取决于你小规模快速尝试的能力。测试指南提供了这样一种机制：确保每次尝试都围绕关键假设，每次行动都投入较少的资源。所以即使结果不令人满意，你也能承担损失并及时停止项目。

表A-4 测试指南

<table>
<tr><td>战略意图</td><td>用（最多）两三句话描述这个项目预期的客户效果，以及公司目标</td></tr>
<tr><td>有待测试的关键假设</td><td>列出已知数据不能够测试的关键假设（更多假设测试的内容，请参阅第 9 章）</td></tr>
<tr><td>投入市场的测试计划</td><td>定义这一阶段中哪个是最重要的假设。思考测试方案，对每一个假设设定一条或者更多的验证标准
这里有一个好用的表格：<table><tr><td>需要测试的假设</td><td>市场测试的验证标准</td></tr><tr><td>待测试的关键假设的简短描述</td><td>定义衡量的方法以及成功的标准</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>计划资金成本</td><td>测试假设的花费，需要事前设定可接受的范围，这一点与测试结果的好坏无关
精准估算“什么行之有效”阶段中为了测试关键假设所需要的资本（预算和人员），无论是客户共创还是市场测试环节</td></tr>
</table>

非暴力沟通中心的人类普遍需求一览

非暴力沟通中心是一个推进非暴力原则的非营利机构。它假设我们作为人类，拥有共同的基本需求，我们的每一个行动都是为了满足一个或者更多的需求。以下是非暴力沟通中心提供的人类普遍需求清单，这份清单能为设计思维提供不少灵感的来源。

与他人之间的关联

接受

喜爱

欣赏

从属

合作

沟通

亲密

共同体

好胜心

同情心

关心

相容

共情

融合

感情

爱

成熟

关爱

尊敬 / 自尊

安全感

隐私

稳定性

支持

认识以及被认识

看到以及被看到

了解以及被了解

信任

热情

身体健康

空气

食物

运动 / 健身

休息 / 睡眠

性欲望

安全

栖身之地

身体接触

水

诚实

可信

正直

准时

娱乐	**自主**	创造力
欢乐	选择	发现
幽默感	自由	效力
	独立	效率
和平	空间	成长
美丽	自发性	希望
共享		学习
安逸	**意义**	哀伤
平等	意识	参与
和谐	热爱生命	目的
灵感	挑战	自我满足
秩序	简洁	激励
	完整性	在意
	良知	理解
	贡献	

---

[1] 尤吉·贝拉（Yogi Berra，1925—2015）为美国前职业棒球捕手、外野手及经理，主要效力于纽约洋基队，分别以球员及经理身份多次参加美国职业棒球大联盟联赛，曾三度被选为美国联盟最有价值球员，并在1972年被选入棒球名人堂。——译者注

作者简介

珍妮·丽迪卡

珍妮·丽迪卡（Jeanne Liedtka）从1989年开始执教于美国弗吉尼亚大学达顿商学院，主要教授企业战略、伦理学与创业学课程。她曾经担任达顿商学院的巴顿创业与创新研究所的行政董事。珍妮还曾经担任过总部位于康涅狄格州首府哈特福德的美国联合技术公司（UTC）的首席学习官，以及达顿商学院副院长。在达顿商学院MBA课程以及经理人教育项目中，珍妮的主要方向为设计思维、创新以及企业的可持续发展。

她曾与罗伯特·罗斯以及罗伯特·维特班克合著《组织催化剂：如何成为非凡的成长领袖》（Crown Business，2009年）。他们在巴顿研究所花了三年时间，研究在成熟组织中成功实现销售额提高的管理者。这本书是该项研究的总结，被《商业周刊》评为2009年的年度最佳创新与设计图书之一。

珍妮拥有哈佛商学院MBA以及波士顿大学管理策略DBA学位。她还曾经作为一名战略咨询师，服务于波士顿咨询公司。

蒂姆·奥格尔维

蒂姆·奥格尔维（Tim Ogilvie）是创新战略咨询公司Peer Insight的CEO，这也是他在服务创新、客户体验设计以及商业模型方面进行先驱贡献的尝试。他的客户包括美国退休者协会（AARP）、美国银

行（Bank of America）、迪堡（Diebold）、通用电气（GE）、贺曼（Hallmark）、惠普（HP）、辉瑞制药（Pfizer）、宝洁（P&G）、喜达屋酒店集团（Starwood Hotels）以及哈特福德金融服务公司（The Hartford）。他致力于运用设计思维的工具，通过设计新的客户体验完成商业模式的扩展，并最终实现组织的可持续发展。

他曾为五个政府部门提供咨询服务，并对美国、欧洲以及中国台湾的创新策略产生了影响。2007年，他与人合著《抓住空白：美国的创新服务概念》，并由芬兰国家技术创新局（Tekes）发行出版。这本书已经成为欧洲的公共政策制定者以及领袖型私营企业在服务创新方面的指导性读物。

蒂姆是弗吉尼亚大学达顿商学院的客座讲师，讲授以客户为中心的设计与创新。他拥有弗吉尼亚大学英语专业学士以及乔治亚理工学院计算机集成制造专业硕士学位。

拓展阅读

The Art of Innovation：Lessons in Creativity from IDEO，America’s Leading Design Firm.Tom Kelley，with Jonathan Littman.Crown Business，2001.

The Back of the Napkin：Solving Problems and Selling Ideas with Pictures.Dan Roam.Portfolio，2008.

Believe Me：Why Your Vision，Brand，and Leadership Need a Bigger Story.Michael Margolis.Get Storied Press，2009.

Blink：The Power of Thinking Without Thinking.Malcolm Gladwell.Little，Brown，2005.

“Buchanan’s design thinking matrix：implications for SMMEs.”Ria（HM）van Zyl.Presented at the International DMI Education Conference“Design Thinking：New Challenges for Designers，Managers and Organizations.”2008.

Business Model Generation：A Handbook for Visionaries，Game Changers，and Challengers.Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.Wiley，2010.

Change by Design：How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.Tim Brown.Harper-Business，2009.

Creating Breakthrough Products：Innovation from Product Planning to Program Approval.Jonathan Cagan and Craig Vogel.FT Press，2001.

Design-Driven Innovation：Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean.Roberto Verganti.Harvard Business Press，2009.

The Design of Business：Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage.Roger Martin.Harvard Business Press，2009.

Design Thinking：Integrating Innovation，Customer Experience，and Brand Value.Thomas Lockwood，editor.Allworth Press，3rd edition，2009.

Designing Interactions.Bill Moggridge.The MIT Press，2007.

“The Experience Cycle.”Hugh Dubberly and Shelley Evenson.In Interactions，2008.

Experience Design.Nathan Shedroff.Waite Group Press，2001.

A Fine Line：How Design Strategies Are Shaping the Future of Business.Hartmut Esslinger.Jossey-Bass，2009.

The Game-Changer：How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation.A.G.Lafley and Ram Charan.Crown Business，2008.

Glimmer：How Design Can Transform Your Life，and Maybe Even the World.Warren Berger.The Penguin Press，2009.

How Breakthroughs Happen：The Surprising Truth About How Companies Innovate.Andrew Hargadon.Harvard Business School Press，2003.

Innovation to the Core：A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates.Peter Skarzynski and Rowan Gibson.Harvard Business School Press，2008.

Made to Stick：Why Some Ideas Survive and Others Die.Chip Heath and Dan Heath.Random House，2007.

Making Meaning：How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences.Steve Diller，Nathan Shedroff，and Darrel Rhea.New Riders Press，2005.

Massive Change.Bruce Mau，Jennifer Leonard，and Institute Without Boundaries.Phaidon Press，2004.

Open Innovation：The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.Henry Chesbrough.Harvard Business School Press，2003.

The Opposable Mind：Winning Through Integrative Thinking.Roger Martin.Harvard Business School Press，2007.

Positive Turbulence：Developing Climates for Creativity，Innovation，and Renewal.Stanley S.Gryskiewicz.Jossey-Bass，1999.

“Seizing the White Space：Innovative Service Concepts in the United States.”Tim Ogilvie，Jeneanne M.Rae，and Stephen Ezell.Tekes，2007.

Sketching User Experiences：Getting the Design Right and the Right Design.Bill Buxton.Morgan Kaufmann，2007.

The Ten Faces of Innovation：IDEO’s Strategies for Beating the Devil’s Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization.Tom Kelley，with Jonathan Littman.Doubleday，

2005.

Ten Rules for Strategic Innovators：From Idea to Execution.Vijay Govindarajan and Chris Trimble.Harvard Business School Press，2005.

A Whole New Mind：Why Right-Brainers Will Rule the Future.Daniel H.Pink.Riverhead Books，2005.

“Wicked Problems in Design Thinking.”Richard Buchanan.In Design Issues，Vol.8，no.2（1992）：5-21.

Wired to Care：How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy.Dev Patnaik，with Peter Mortensen.FT Press，2009.

注释

Section I

1.In Hugh Dubberly，“How Do You Design？A Compendium of Models，”March 2005，p.10.

http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf.

2.Stephen Fry，“The iPad Launch：Can Steve Jobs Do It Again？”Time，April 1，2010.

http://www.time.com/time/business/article/0，8599，1976935-3，00.html.

3.See Owen Edwards，Elegant Solutions（Three Rivers Press，1989），pp.1-8.

4.Richard Buchanan and Victor Margolin（eds.），Discovering Design：Explorations in Design Studies（University of Chicago Press，1995）.

5.See，for example，Robert S.Kaplan and David P.Norton，The Strategy-Focused Organization：How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment（Harvard Business School Press，2000）；and Michael C.Mankins and Richard Steele，“Turning Great Strategy into Great

Performance，”Harvard Business Review，July-August 2005.

6.J.N.Wright，“Mission and reality and why not？”Journal of Change Management，3（1）：30-45（2002）.

7.From Duncan’s remarks at the Institute for Design Strategy Conference，Chicago，May 2005.

8.See Jeanne Liedtka，Robert Rosen，and Robert Wiltbank，The Catalyst：How You Can Become an Extraordinary Growth Leader（Crown Business，2009）.

9.Seewww.freddieyauner.co.uk.

10. Richard Neustadt and Ernest May，Thinking in Time：The Uses of History for Decision Makers（Free Press，1986）.

Section II

1.Lenny T.Mendonca and Hayagreeva Rao，“Lessons from Innovation’s Front Lines：An Interview with IDEO’s CEO，”McKinsey Quarterly，November 2008.

http://www.mckinseyquarterly.com/

Lessons_from_innovations_front_lines_An_interview_with_IDEOs_CEO_2185.

2.In Jonah Lehrer，How We Decide（Houghton Mifflin，2009），p.196.

3.See Richard Thaler and Cass Sundstein，Nudge：Improving Decisions About Health，Wealth，and Happiness（Yale University Press，2008）.

4.In Ellen Langer，Mindfulness（Addison Wesley，1989）.

5.Bruno Wicker，Christian Keysers，Jane Plailly，Jean-Pierre Royet，Vittorio Gallese，and Giacomo Rizzolatti，“Both of Us Disgusted in My Insula，”Neuron 40（3）：655-664，October

2003.

6.Dan Roam，The Back of the Napkin：Solving Problems and Selling Ideas with Pictures（Portfolio，2008），p.141.

7.Jill Bolte Taylor，My Stroke of Insight：A Brain Scientist’s Personal Journey（Penguin，2006），p.19.

8.See Benson P.Shapiro，V.Kasturi Rangan，and John J.Sviokla，“Staple Yourself to an Order，”Harvard Business Review，July-August 1992.

Section III

1.Linda Verlee Williams，Teaching for the Two-Sided Mind（Simon&Schuster，1983）.

2.Stanley Gryskiewicz，“Trial by Fire in an Industrial Setting：A Practical Evaluation of Three Creative Problem-Solving Techniques，”in K.Gronhaug and G.Kaufmann（eds.），Innovation：A Cross-Disciplinary Perspective（Oxford University Press，1988）.

Section IV

Neustadt and May，Thinking in Time，p.251.

Section V

1.In Rob Koplowitz，“How Social Technologies Can Kickstart Innovation，”CIO，September 16，2010.

http://www.cio.com/article/615114/How_Social_Technologies_Can_Kickstart_Innovation.

2.In Patricia Seybold，Outside Innovation：How Your Customers Will Co-Design Your Company’s Future（Collins，2006）.

Section VI

1.Jessie Scanlon，“LifeTuner：How AARP Came to Serve Twentysomethings，”BusinessWeek，November 11，2009.

http://www.businessweek.com/innovate/content/nov2009/id20091110_992142.htm

2.See Liedtka，Rosen，and Wiltbank，The Catalyst.